

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖT ASIAKKAAN ARVOLUONTIPROSESSISSA

Yrityksen johtaminen

Pro Gradu -tutkielma

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Johanna Kujala

Otto Järvinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopiston	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	JÄRVINEN OTTO
Tutkielman nimi:	Vahinkovakuutusyhtiöt mukana asiakkaan arvonaluontiprosessissa
Pro gradu -tutkielma:	91 sivua + 1 liitesivu
Aika:	9/2014 - 05/2015
Avainsanat:	asiakasarvo, asiakkaan arvonaluontiprosessi, vakuutusyhtiö

Suomalainen vahinkovakuutusala on keskittynyt muutaman suuren toimijan varaan. Tämä on tyypillistä pienehköillä markkinoilla kuten Suomessa. Alan liiketoimintalogiikka on pysynyt muuttumattomana kymmeniä vuosia eikä yhtiöillä ole ollut suurta tarvetta kehittää toimintaansa. Digitaalisella aikakaudella kuitenkin valta alkaa siirtyä enemmän ja enemmän asiakkaille. Esimerkiksi yhtiöiden tarjontaan tutustuminen, muiden ihmisten kokemusten lukeminen ja vakuutusyhtiön vaihtaminen on tullut asiakkaalle entistä helpommaksi. Yhtiöillä on suurempia haasteita kuin koskaan pitää kiinni saamistaan asiakkaista. Vakuutusyhtiöiden asiakkaista puolestaan pidetään kiinni tukemalla tai helpottamalla eli fasilitoimalla asiakkaan omaa arvonaluontia. Toisin sanoen asiakas pysyy yhtiön asiakkaana, kun hän kokee saavansa yhtiöstä aitoa hyötyä tai lisäarvoa. Suomalaisilla vahinkovakuutusyhtiöillä on siis tarve uudistua asiakaslähtöisempään suuntaan.

Tuon ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysissä esille sen, kuinka suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt ovat pyrkineet fasilitoimaan asiakkaan arvonaluontia kehittämällä ydinpalvelun ulkopuolista tarjoomaa eli tuotteita, palveluita ja informaatiota asiakkaan hyväksi. Yhtiöiden tarjoomaa ovat esimerkiksi vahinkoaiheinen viestintä, asiakkaan arkea sujuvoittavat mobiilisovellukset, asiakkaan hyväksi tuotetut lisäpalvelut, erilaiset kampanjat ja tapahtumat ja asiakaskeskeinen vuorovaikutus. Haasteena on kuitenkin se, että yhtiö ei voi tietää, tuoko heidän tarjoomansa arvoa asiakkaalle.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan empiirisen aineiston perusteella, jonka kerään Fountain Park Oy:n kehittämällä verkkoaiivoriihellä. Siinä vastaajat pääsevät esittämään omia näkemyksiään ja arvioimaan muiden näkemyksiä siitä, millainen yhtiön tarjooma tai uusi toimintatapa toisi asiakkaalle arvoa. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on siis etsiä keinoja, kuinka yhtiöiden toiminta voisi olla aidosti asiakaslähtöisempää. Tutkimuksen tuloksena löydän 16 erilaista teemaa, joista asiakkaat puhuvat ja jotka luovat asiakkaalle arvoa. Jokaisen löydetyn teeman sisällä kokoon asiakaiden ideoita siitä, kuinka kyseisen teeman mukaista tarjoomaa tai toimintatapaa voisi parantaa tai mitä kokonaan uutta kyseiseen teemaan voisi sisällyttää.

Johtopäätöksissä tuon esille sen, kuinka kokonaisvaltaiselta vakuutuspalvelulta kaivataan ennen kaikkea henkilökohtaisuutta, saatavuutta ja yksinkertaisuutta sekä ymmärrettävyyttä. Nämä kolme kohtaa esiintyvät useita kertoja jokaisessa eri 16:sta teemassa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA – VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖIDEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	6
1.2 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET AIHEEN YMPÄRILLÄ	12
1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITE, RAJAUKSET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
2 ASIAKASARVO VAHINKOVAKUUTUSALALLA	16
2.1 OMISTAJA-ARVOSTA ASIAKASARVOON	16
2.2 ASIAKASARVO JA ASIAKASARVOLUPAUS VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖISSÄ	17
2.2.1 Asiakasarvon ja arvonluonnin teoriakenttä	17
2.2.2 Asiakasarvo vakuutuspalveluissa	20
2.2.3 Asiakasarvolupaus	21
2.2.4 Asiakasarvon ulottuvuudet ja ulottuvuuksien ja asiakasarvolupauksen välinen suhde	23
2.2.5 Vahinkovakuutusyhtiöiden arvolupauksia Suomessa	25
2.3 ASIAKASSUHTTEEN YLLÄPITÄMINEN VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖISSÄ	26
2.3.1 Keskeisten käsitteiden määritelmät ja linkitys toisiinsa	26
2.3.2 Asiakaskokemus vahinkovakuutusyhtiöissä	28
2.3.3 Käsitteiden sijoittuminen vakuutuspalveluiden elinkaareen	30
2.4 ARVONLUONTIPROSESSIN MÄÄRITELMÄ	32
2.5 YHTEENVETO TEORIASTA	35
3 VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖT PYRKIVÄT ASIAKKAAN ARVONLUONTIPROSESSIIN	36
3.1 TUTKIMUSMENETELMÄ	36
3.2 VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖT PYRKIVÄT ASIAKKAAN ARVONLUONTIPROSESSIIN	39
3.2.1 Viestinnän avulla	40
3.2.2 Kampanjoiden ja tapahtumien avulla	44
3.2.3 Mobiilisovellusten avulla	44
3.2.4 Lisäpalveluiden avulla	46
3.2.5 Muilla keinoin	47
3.2.6 Vuorovaikutuksen avulla	48
3.2.7 Yhteenveto	50
4 VAKUUTUSPALVELUN KÄYTTÄJÄT ARVOSTAISIVAT	51
4.1 TUTKIMUSMENETELMÄ	51
4.2 TUTKIMUSTULOKSET	57
4.2.1 Taloudellinen arvo	61
4.2.2 Toiminnallinen arvo	63
4.2.3 Emotionaalinen arvo	69
4.2.4 Symbolinen arvo	79
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	80
5.1 HENKILÖKOHTAISUUS	80
5.2 SAATAVUUS	81
5.3 YKSINKERTAISUUS JA YMMÄRRETTÄVYYS	81
5.4 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSKOhteet	82
LÄHDELUETTELO	85
LIITTEET	92
VERKKOAIVORIIHIPOHJUSTUS	92

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

KUVIO 1	Menestyvän liiketoimintamallin elementit (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008, 51)
KUVIO 2	Asiakasarvon ulottuvuudet ja arvolupaus (Rintamäki, Kuusela & Mitronen, 2007, 625)
KUVIO 3	Vakuutuspalvelun elinkaari mukaillen (Kivistö-Rahnasto, Ahonen & Salonen, 2006)
KUVIO 4	Arvonluontiprosessi (Grönroos & Voima, 2013, 141)
KUVIO 5	Suora ja epäsuora vuorovaikutus: asiakkaan ja palvelun tuottajan roolit (Grönroos & Voima, 2013, 143).
KUVIO 6	Ansoffin kolme filtteriä (1984; ks. Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014).
KUVIO 7	Verkkoaiivoriin sivu 1/5
KUVIO 8	Verkkoaiivoriin sivu 2/5
KUVIO 9	Verkkoaiivoriin sivu 3/5
KUVIO 10	Verkkoaiivoriin sivu 4/5
KUVIO 11	Teemaluokkien suuruus sekä luokan tärkeys
KUVIO 12	Teemaluokkien tärkeys ja erimielisyys
KUVIO 13	Tarkennus lähekkäin esiintyviin teemaluokkiin
KUVIO 14	Teemaluokkien tärkeyden ja erimielisyyden tulkinta

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Ulkomaalaisten ja suomalaisten yhtiöiden mobiilisovellusten internet-sivut
TAULUKKO 2	Suomalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden tiedotusosiot
TAULUKKO 3	Suomalaisten yhtiöiden muu asiakkaalle arvoa tuottava tarjooma
TAULUKKO 4	Suomalaisten yhtiöiden sosiaalisen median kanavat
TAULUKKO 5	Ajankohtaiset vakuutusaiheiset uutiset ja artikkelit
TAULUKKO 6	Vakuutusalan koskevat suomalaiset ja ulkomaalaiset yleiset julkaisut

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta – vahinkovakuutusyhtiöiden liiketoimintaympäristö

Vakuutusala on perinteinen toimiala, joka on pysynyt liiketoimintalogiikaltaan lähes muuttumattomana vuosikymmeniä. Vakuutusyhtiöt ovat tyypillisesti isoja organisaatioita, joilla on taustalla pitkä historia. Vakuutusalan ja finanssisektorin ylipäätään perustoimintaperiaatteet eivät ole Suomessa 1800-luvulta lähtien juuri muuttuneet (Saksi 2013, 15). Toimialaa leimaa pysähtyneisyys, sillä vuodesta toiseen niin autoja, eläimiä, koteja kuin ihmisiäkin on vakuutettu. Nykyään toiminnassa korostuu ennen kaikkea sisäinen tehokkuus, sillä uudet suuret innovaatiot ja aluevaltaukset ovat olleet vähissä. Syitä pysähtyneisyyteen on useita, mutta mainittakoon esimerkiksi keskittyneelle pienelle markkinalle tyypillinen syy, että yksinkertaisesti ei ole tarvinnut pyrkiä tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta. Lisäksi on esitetty, että yhtiöille ei ole kehittynyt staattisesta toimialasta johtuen kyvykkyyksiä johtaa innovointia (Hay, 2014, 29). Konsolidoituneella toimialalla toimivat muutamat yhtiöt ovat tuottaneet perustavanlaatuisia olevaa tuotetta tai palvelua suurilla katteilla vailla kovaa kilpailua. Asiakkaalla ei ole ollut aidosti muuta vaihtoehtoa kuin hyväksyä olemassa oleva. Kuten pysähtyneelle tai stabiilille toimialalle on tyypillistä, se on hyvin keskittynyt muutamien toimijoiden varaan ja tulee jatkossa keskittymään lisää yritysostojen kautta. Kolme suurinta toimijaa Suomessa OP-Pohjola-konserni, LähiTapiola-ryhmä ja If-konserni haukkaavat 82,1 prosentin osuuden Suomen vahinkovakuutusmarkkinoista (Finanssialan Keskusliitto, 2012). Ajatuksen pysähtyneisyydestä ja uudistumattomuudesta kiteyttää Ifin toimitusjohtaja Torbjörn Magnusson: *”Vakuutusosalalla yhtiöiden liiketoimintamallit ovat ennallaan, internet ei ole niitä mullistanut samaan tapaan kuin esimerkiksi median bisneksiä”* (Mauno, 2013, 12). Saksi puolestaan (2013, 216) lainaa tutkimuksessaan finanssialan yrityksen johtajaa, joka kuvailee alan jämähtäneisyyttä seuraavasti: *”Finanssisektori saattaa olla osittain vielä historiansa vanki”*. Finanssialan ja erityisesti vakuutusalan liiketoiminnan ennustettavuutta tukee vielä se, että tutkimuksen mukaan asiakkaista 95 prosenttia tiedetään vuotta aikaisemmin (Saksi, 2013, 141). Finanssiala onkin ollut jokseenkin immuuni talouden taantumalle johtuen yhtiöiden parantuneesta riskienhallinnasta ja toiminnan tehostamisesta.

Sijoitustuottojen epävarmuus yhdistettynä kovenemaan kilpailuun on pakottanut finanssialan ja myös vakuutusalan toimijat miettimään uusia mahdollisuuksia. Melko stabiilille vahinkovakuutusosalalle on vihdoin saatu pientä häiriyttävää liikehdintää. 2000-luvun merkittäviä

elementtejä ovat olleet pankki- ja vakuutustoiminnan lähentyminen (Pöllänen, 2007; Kumpula 2011; ks. Saksi 2013, 16). Valtanen (2013) on tutkinut aihetta väitöskirjassaan. Hänen mukaansa yrityspuolen asiakkaille tämä vakuutus- ja pankkitoiminnan keskittäminen yhteen finanssitaloon ei kuitenkaan ole tuonut lisäarvoa. Hänen tutkimuksensa mukaan yrityksen johtajat suosivat kahta eri finanssitaloa esimerkiksi kustannustehokkuuden ja pienemmän riskipitoisuuden vuoksi. Vakuutusosalalle tyypillisen toisen tulolähteen eli sijoitustuottojen saavuttamisesta on tullut entistä hankalampaa, ja yleisesti puhutaan jopa sijoitustuottojen menetetystä vuosikymmenestä tarkoittaen 2000-luvun alkua. Lisäksi riskittömät korot liikkuvat kuitenkin lähellä nollaa prosenttia ja finanssi- ja velkakriisien mukana tuoma epävarmuus on lisännyt volatiliiteettia. Myös pinnalla olevat kriisit esimerkiksi Ukrainassa ja Lähi-idässä indikoivat vaikeita aikoja tulevaisuuden sijoitusmarkkinoilla. Kaikesta huolimatta viime vuosien aikana kuitenkin osakemarkkinat ovat kehittyneet melko suotuisasti, mutta finanssikriisin seurauksena lisääntynyt sääntely estää vakuutusyhtiöiltä suuren riskin ottamisen.

Finanssialan sääntely saattaa rajoittaa innovaatiomahdollisuuksia, mutta se ei estä niitä kuitenkaan uudistumasta (Saksi, 2013, 215). Perinteisesti siis vahinkovakuutusosalalla on totuttu kilpailemaan samoilla kilpailukeinoilla. Näitä keinoja ovat olleet esimerkiksi tuotteiden differointi, jakelukanavien ja korvauskumppanuuksien kehittäminen, ydintoimintoihin keskittyminen ja ulkoistaminen, korvausmenojen hillitseminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä yhteistyö ja integraatiota finanssisektorin toimijoiden kanssa. Aivan viime aikoina on uskallettu myös laajentaa liiketoimintaa public-private-rajalle terveyspalveluihin. Tästä osoituksena ovat Pohjolan Helsinkiin jo perustama ja suurimmille muille paikkakunnille perusteilla olevat Omasairaalat. Omasairaaloissa yhtiö pyrkii hoitamaan potilaat kuntoon mahdollisimman tehokkaasti ilman, että ylimääräisiä vakuutusyhtiöiden viime kädessä maksamia tutkimuksia tai operaatioita toteutetaan. Tulevaisuudessa vahinkovakuutuksen kasvunäkymät ovatkin ennen kaikkea nykyisessä arvoverkossa olevan liiketoiminnan ympärillä, moninaisia palveluita yhdistävissä verkostoissa tai täysin uusissa palveluissa, joilla vakuutusyhtiö pääsee mukaan asiakkaan arvonluontiprosessiin. Olennaista on myös, että asiakas sitoutuu yhtiöön sen vuoksi, että hän kokee saavansa yhtiöstä merkittävää arvoa päivittäisessä arjessaan.

Useiden tutkimusten mukaan finanssipalvelut eivät puhuttele asiakasta todellisuudessa kovinkaan hyvin. Lisäksi ala kärsii edelleen finanssikriisin tuomasta epäluottamuksesta. Epäluottamusta syntyy myös siitä, että pääsääntöisesti ihmiset pitävät finanssialaa vaikeaselkoisena ja vahinkovakuutusyhtiöiden asiakkaat kokevat, että aina päivän sattuessa yhtiöt luistavat

velvoitteistaan vetoamalla vakuutusehtoihin. Kaiken lisäksi kaikkia ehtoja, jotka tulisi vahinkotilanteessa huomioida, ei pysty mitenkään mahduttamaan nykyiseen toista sataa sivuiseen ehtokirjaan. Kuvaavaa on myös oman kokemukseni mukaan se, että taloudessa on normaalisti vain ja ainoastaan yksi henkilö, joka on millään tasolla perillä vakuutusasioista. Vakuutukset nähdään siis mielestäni niin sanottuna pakollisena asiana, joihin on pakko jonkun taloudessa minimaalisella tasolla tutustua. Tällöin onkin riski siinä, että yli- tai alivakuutetaan omaisuus tai perheenjäsenet. Tämä taas ei palvele alkuunkaan vakuutusyhtiöiden perustavaa laatua olevaa tehtävää olla asiakkaiden rahallisena tukijana vahingon sattuessa. Yli- tai alivakuuttaminen voikin tulla pidemmällä tähtäimellä asiakkaalle erittäin kalliiksi.

Haastavina taloudellisina aikoina ihmiset kuitenkin miettivät tarkempaan mitä vakuutuksia he pitävät ja minkä laajuisena. Laajan 160 000 ihmisten vastaukset sisältävän tutkimuksen mukaan finanssipalveluissa ja erityisesti vahinkovakuutuksissa hinta on tärkein kriteeri yhtiöitä valitessa (Schwarz, Singh & Schwedel, 2014). Hinta onkin perinteisesti ollut keskeisin kilpailutekijä ja se ohjaa päätöksiä myös pitkälti tulevaisuudessa. Toiseksi tärkeimpänä kriteerinä on vakuutusturvan vastaavuus asiakkaan tarpeeseen nähden. Valitettava tosiasia on kuitenkin se, että halvin voi olla vain yksi. Muiden täytyy kilpailla aidosti jollain muulla keinolla kuin hinnalla.

Suomessakin vähissä määrin suuret yhtiöt ovat pyrkineet pois hintakilpailusta ja panostaneet palvelutilanteissa onnistumiseen. Keskiössä on ollut tällöin ollut korvausprosessin sujuvuus ja asiakaspalvelun parantaminen. Ylikoski ja Järvinen (2013) lähestyvät asiaa kirjassaan Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Nykyisessä maailmassa, jossa asiakkaalla on valta, palvelukokemukset korostuvat ennen näkemättömällä tavalla. Helpon kilpailutuksen ohella toinen esimerkki asiakkaiden kasvaneesta vallasta onkin se, kuinka mahdollisesti huonoja kokemuksia pystytään tarvittaessa levittämään sosiaalista mediaa pitkin aina päivälehtiin asti. Kyseisestä pinnalla olevasta aiheesta onkin tehty Pro gradu -tutkielma. Tarkemmin kyseessä on Niirasen (2013) tekemä työ aiheena ”Pettynyt asiakas sosiaalisessa mediassa – Tutkimus finanssiyhtiöiden Facebook-sivuista”. Kesällä laajasti levinneitä kohuja aiheen ympärillä ovat olleet esimerkiksi Iltalehden (2014, a) uutisoima sekahedelmäpussissa olleen kiven aiheuttama hammaslasku ja Iltalehden (2014, b) kertoma tarina hollolaisen miehen evätystä korvaushakemuksesta, jossa puu oli kaatunut myrskyssä autotallin päälle. Tämä asiakkaan vallan kasvu esimerkiksi juuri tässä muodossa, luo suuria paineita myös vakuutusyhtiöiden toimintaa kohtaan.

Turbulentin, digitalisoituvan ja ajasta ja paikasta riippumattoman taloudellisen ympäristön

maailmassa ei voi enää pärjätä vanhaan toimintamalliin tukeutumalla. Digitaalisessa maailmassa valta on siirtynyt asiakkaalle. Esimerkiksi kilpailuttaminen on tullut paljon helpommaksi, sillä yhtiön vaihdon yhteydessä ei ole edes tarvetta lähteä fyysiseen kivijalkakonttoriin asioimaan ollenkaan. Alalle tulevat kilpailijat voivat tulla kokonaan toiselta toimialalta, kuten terveyspalveluista tai päivittäistavarakaupasta. On myös uhkana perinteisille toimijoille, että start-up yritys värisyttää kenttää ketteryuden ja innovatiivisuuden avulla. Toimialalla pärjätäkseen ja ennen kaikkea menestyäkseen vakuutusyhtiöiden tulisikin siirtää resursseja innovointiin ja erityisesti kokonaan uuden kehittämiseen. Vahinkovakuutusyhtiöiden olisikin entistä vahvemmin harkittava laajenemista perusliiketoiminnan ja finanssitoiminnan ulkopuolelle ja siirryttävä tuottamaan asiakkaille sellaisia toimintatapoja tai tarjoomaa, joita he todella arvostavat. Finanssialan yhtiöillä onkin ollut haasteena ymmärtää asiakasarvon syvin olemus johtuen yhtiöiden perinteisestä tuoteorientaatiosta (Puustinen, Saarijärvi & Maas, 2014, 44). Liiketoiminnan laajentamisella ja asiakasarvonluonnin tukemisella eli fasilitoinnilla voi olla suuria vaikutuksia vakuutusyhtiöissä seurattuihin mittareihin, kuten korvauspäätöksen nopeuteen ja mutkattomuuteen, asiakastyytyväisyyteen, asiakaspysyvyyteen ja lopulta tulokseen. On myös esitetty, että välttämättä edes nopea kehityksen seuraaminen ei takaa menestystä tulevaisuuden vahinkovakuutusosalalla, vaan pitäisi pyrkiä jatkuvasti edellä kävijyyteen (Law, Clark, Yoder & Trowbridge, 2014, 3).

Eräänä keinona päästä asiakkaan arvонуontiprosessiin on turvallisuuden ympärille rakentuva tarjooma. Arjen sujuvuutta horjuttavat sellaiset vaaratekijät ja uhkat, joita ei ole ajateltu etukäteen ja jotka tulevat yllättäen. Kuluttajat kokevat, että heillä on myös vastuu ja mahdollisuus kontrolloida arkipäivän liittyviä riskejä, mutta heillä ei ole mahdollisuutta joutua onnettomuuteen ilman tarkoituksenmukaista riskinottoa. Riskit ajatellaan kuuluvaksi osaksi elämää. (Peura-Kapanen, Nenonen, Järvinen & Kivistö-Rahnasto, 2007, 1–2.) Tutkimuksen mukaan ihmisten riskikäsitys on hyvin kapea-alainen käsittäen vain esimerkiksi taloudelliset ja yritystoimintaan liittyvät riskit. Kun tutkijat alkoivat fasilitoimaan keskustelua, vasta sen jälkeen esille nousivat esimerkiksi liikenteessä tai kotona loukkaantuminen, elämäntapoihin tai ihmissuhteisiin liittyvät riskit, riskinoton positiiviset seuraukset, terveyteen liittyvät riskit, sukulaisille tai perheen jäsenille sattuneet onnettomuudet, läheisten tai omaisten kuolema. Pääsääntöisesti kodissa tapahtuviin ja omaisuuteen liittyviä riskejä pidettiin vähäpätöisimpänä, kun taas terveyteen ja liikenteeseen liittyviä pelottavimpina ja merkittävimpiä. Tutkimuksen mukaan kuitenkin kodissa sattuvat tapaturmat ovat liikenteessä sattuvimpia yleisempiä. (Peura-Kapanen, ym. 2007, 14–18). Asiakkaiden riskitietoisuuden ja siten turvallisuuden lisäämisessä voisikin olla yhtiöille suuri mahdollisuus, sillä onhan yhtiöillä jo ennestään suuri määrä vahinko- ja onnettomuustilastoja.

Esimerkkinä uudelta palvelulta, joka varsinaisesti ei ole liiketoimintaa uudella toimialalla, on vakuutusyhtiö Ifin uusi kehitteillä oleva mobiilisovellus, jonka avulla päästään osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia. Tietokantana apuvälineen kehittämisessä käytetään yrityksen vahinkotilastoja, joita analysoimalla voidaan kehittää palvelu ihmisten ajoturvallisuuden parantamiseksi. Ifin johtaja kommentoi asiaa näin:

Digitaalinen murros mahdollistaa uusia tapoja hyödyntää vakuutusyhtiön tietokantoja kuluttajien eduksi, joten päätimme kokeilla arkea helpottavien apuvälineiden luomista opiskelijoiden ja startuppien kanssa. (Tuulilasi verkkosivusto, 2014.)

Tällä palvelulla tavoitellaan nykyisten autoilevien asiakkaiden ajoturvallisuuden parantamista ja heidän sitouttamista yhtiöön. Tällä tavoin yhtiö pääsee myös mukaan asiakkaan omaan arvonluontiprosessiin vahinkovakuutusyhtiöille epätyypillisen väylän kautta. Kehitteillä oleva palveluun pyritään tuomaan myös sosiaalisia ja pelillisiä ulottuvuuksia.

Tavalla tai toisella siis finanssipalveluiden ja erityisesti vahinkovakuutuspalveluiden tulisi puhutella paremmin asiakkaita. Tämä tarkoittaa muutakin kuin asiakkaiden ongelmien ratkaisua tai tyytymättömien asiakkaiden kääntämistä takaisin tyytyväiseksi (Crawford & Handy, 2014, 47). Varsinainen suurempi mullistus antaa kuitenkin odottaa edelleen itseään. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteen onkin löytää keinoja, joiden avulla vakuutusyhtiöt pystyisivät paremmin toimimaan luotettavana vuorovaikutusta ja turvallisuuden tunnetta ylläpitävänä kumppanina. Tästä voisi tulla eräs merkittävä kilpailuetu hinnan ohella, sillä tutkimuksen mitä enemmän finanssialan yhtiö on asiakkaan kanssa vuorovaikutuksesta, sitä parempi on asiakkaiden lojaalisuuteen yhtiötä kohtaan (Schwarz, Singh & Schwedel, 2014).

Ongelmana useissa liiketoiminnan kehittämisen malleissa on se, että ajattelu rajataan ensi alkuun tietyn toimialan ympärille. Esimerkiksi Ansoffin mallin perusteella yritys voi kasvaa olemassa olevalla markkinalla hyödyntämällä nykyisiä tai vähän paranneltuja tuotteita. Nykyisillä markkinoilla voidaan pärjätä olemalla teknologian ja kehityksen kärjessä ja lanseeraamalla täysin uusia tuotteita tai palveluita. Voidaan myös pyrkiä myymään olemassa olevia tuotteita uusille markkinoille tai mikä on kaikista haastavinta, myydä täysin uusia tuotteita täysin uusille markkinoille. (Ansoff, 1988.)

Hieman parempana ja nykypäivään sopivampana mallina pidän Kimin ja Moubornen (2005) sinisen meren mallia, jossa ensinnäkin tulee pohtia, onko toimialalla jokin ominaisuus, jonka voisi karsia pois. Vastaavasti tulisi pohtia, tulisiko jotain ominaisuutta korostaa tulevaisuudessa enemmän. Seuraavaksi tulisi miettiä, mitä toimialalle täysin uusia keinoja tai ominaisuuksia tulisi luoda ja mitä tekijöitä tulisi poistaa kokonaan. Malli auttaa toimialan logiikan murtamisessa, mutta sekin on enemmän yhtiö- kuin asiakaslähtöinen.

Haasteena liikkeenjohdolle on ajatella laatikon out-of-the-box yli toimialarajojen. Uusimpien johtamisoppien mukaan uudenlaisen liiketoiminnan keskiössä ei ole enää toimialarajojen ja rakenteiden määrittely vaan asiakastarve ja asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen yli toimialarajojen. Strategiasuunnittelun ja liiketoiminnan perustavaa laatua olevaksi lähtökohdaksi tulisi ottaa se, kuinka täyttää asiakkaan tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla, ja kuinka suunnitella oma liiketoiminta sen mukaan (Ohmae, 1988, 2).

Enemmän markkinoinnin näkökulmasta liiketoimintaa on voitu lähteä kehittämään lokeroimalla oma asema suhteessa kilpailijoihin kilpailuhaitta, kilpailukyky ja kilpailuetekijä luokitusten kautta. Kilpailuhaittatekijöihin lokeroituvat asiat, joissa oma yritys on jäljessä alan muita yrityksiä. Kilpailukykytekijöihin puolestaan lokeroituvat tekijät, joissa oma yritys on yhtä hyvä muiden alan toimijoiden kanssa. Kilpailuetekijöitä ovat puolestaan ne, joissa oma yritys on parempi kuin muut alan toimijat. Liiketoimintaa lähdetäisiin siis kehittämään parantamalla näitä tekijöitä suhteessa kilpailijoihin. Voidaan siis esimerkiksi nostaa kilpailuhaittatekijöitä kilpailukyky tai jopa kilpailuetekijöiksi, tai kehittää omaa kilpailuetekijää entistä paremmaksi. (Saarijärvi, Rintamäki & Puustinen, 2014.) Mallissa korostuu myös asiakasnäkökulma muita malleja enemmän, sillä esimerkiksi yritys voi liiketoimintaa kehittääkseen parantaa imagoaan suhteessa muihin yhtiöihin.

Tämän tutkimuksen näkökulman mukaisesti kuitenkin vahinkovakuutusyhtiö pystyy kehittämään liiketoimintaa siten, että he tarjoaisivat sellaisia tuotteita, palveluita, informaatiota ja toimintatapoja, joiden avulla asiakkaat kokevat luovansa merkittävää arvoa itselleen. Liiketoiminta kasvaa myös word-of-mouthin kautta, sillä tyytyväiset asiakkaat suosittelevat asiakkaista välittävää yhtiötä tuttavilleen. Tutkimuksessani keinona yhtiöiden tulosten parantamiseen ei siis ole ollenkaan nykyään erityisen suosittuna keinona oleva tehostaminen tai leikkaukset, vaan yrityksen yliverainen tarjooma, joka täyttää asiakkaiden tarpeet. Tutkimusta on tukenut 1000 eurolla Turvan 100-vuotisrahasto ja suomalainen vahinkovakuutusyhtiö kuudella 50 euron K-ryhmän lahjakortilla.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheen ympärillä

Finanssi ja vakuutusosalalla on tehty viime aikoina myös muita tutkimuksia asiakasarvon ympärillä. Auh, Bell, Mbleaod & Shih (2007) tutkivat kuinka eri osa-alueet vaikuttavat arvon yhteistuotannon kokemiseen ja siten lojaalisuuteen finanssipalveluiden osalta. Heidän mukaansa asiakkaiden finanssiosaamisen kasvu ja kommunikaation selkeys yhtiön ja asiakkaan välillä ovat yhteydessä kasvaneeseen asiakkaan lojaalisuuteen. Esimerkiksi pyritään vastaamaan asiakkaan haastavaan kysymykseen kansantajuisesti tai tarjoamaan asiakkaille haastavuudeltaan eritasoisia finanssimateriaaleja alkeellisesta hyvinkin analyyttiseen asti kulloisenkin asiakkaan osaamiseen perustuen.

Valtanen (2013) on tutkinut väitöskirjassaan yritysten tarvitsemien pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämistä saman finanssiryhmän alle. Puustisen (2012) vakuutusalan väitöskirja taas keskittyi määrittämään ja mittaamaan kuluttajien sijoittamisessa kokemaa kokonaisarvoa. Jyväskylän yliopistossa 2013 lokakuussa valmistunut Jukka Saksin väitöskirja taas käsitteli finanssialan johtamista murroksessa.. Aihealueeni ympärillä on tehty myös tutkimusta, joka ei liity suoraan finanssialaan. Saarijärvi (2011) tutki sitä, kuinka asiakasdataa voidaan hyödyntää asiakkaan omissa arjen prosesseissa.

Ahonen ja Salonen (2005) puolestaan kehittivät Tekes-hankkeessa uutta sähköistä aidosti asiakaslähtöistä vakuutuspalvelua. Kyseisessä hankkeessa suoritettiin myös perustutkimusta koskien vakuutusyhtiöiden nykyisiä verkkopalveluita, asiakkaiden suhtautumista eri palvelukanaviin sekä suhtautumista erityisesti sähköisiin vakuutuspalveluihin.

Peura-Kapanen, ym. (2007) puolestaan tutkivat kuluttajien arjen riskejä, niiden tunnistamista ja hallintaa. Heidän tutkimuksensa selvitti turvallisuuteen liittyviä käsityksiä ja suhtautumista, turvallisuutta edistävien välineiden, toimintatapojen sekä vakuutusten tärkeyttä ja käyttöä sekä sähköisen asioinnin merkitystä ja mahdollisuuksia kuluttajien riskienhallinnassa. Tämä on yksi tutkimukseni lähtökohtia.

On myös tutkittu vähittäispankkien kautta sitä, lisääkö asiakastyytyväisyyteen panostaminen kokonaiskustannuksia vai tuottoja (Terpstra & Verbeeten, 2013). Heidän mukaansa asiakastyytyväisyyteen panostaminen lisää ymmärrettävästi palvelukustannuksia ja tulevaisuuden liikevaihtoa. Huomattavaa on se, että vain tuottavimpien asiakkaiden tyytyväisyyteen lisääminen

lisää selkeästi yrityksen tuottoja. Toisin sanoen vähemmän merkittävämpien asiakkaiden tyytyväisyyteen panostaminen lisää todennäköisesti enemmän kustannuksia kuin tuottoja. Aiheeseen liittyen Nummi (2011) tutki Pro gradussaan puolestaan tyytyväistä asiakasta vakuutusyhtiön monikanavamallissa.

Crawfordin ja Handyn (2014) kokoamassa Ernest & Youngin globaalissa vakuutusaiheisessa asiakastutkimuksessa tutkittiin asiakassuhteen ylläpitoa. Tutkimuksessa nostettiin esille esimerkiksi merkityksellinen viestintä, yhtiöiden digistrategiat, vähäiset yhteydenpitokerrat ja asiakkaiden nopea vaihtuvuus. Tutkimuksen käytännönläheisyydestä johtuen siinä esitettiin lukuisia implikaatioita vahinkovakuutusyhtiöille. Tutkimuksen tukena käytän myös muiden suurten konsultointiyhtiöiden, KPMG:n, PWC:n ja Deloitteen, laatimia vakuutusaiheisia tutkimuksia.

Rajander-Juusti (2012) puolestaan hahmotteli kokoomassaan katsauksessa Finanssialan Kyvykkyydet 2020 finanssialan tulevaisuuden suuntia. Tutkimuksen mukaan olennaisimmat Finanssialan tulevaisuuden haasteet liittyvät kolmeen muutokseen, alan on oltava enemmän läsnä asiakkaidensa elämässä, alan työkuultuurin tulee muuttua joustavammaksi ja tulevaisuuden finanssipalvelut tuotetaan verkostossa. Oma tutkimukseni kohdistuu nimenomaan ensimmäiseen kohtaan, jonka mukaan finanssialan (vahinkovakuutusyhtiöiden) tulisi olla paremmin mukana asiakkaan arjessa. Rajander-Juusti (2012, 26) esittääkin viisi kohtaa, jotka heijastelevat asiakkaiden muuttuneita tarpeita ja asiakasryhmien ominaisuuksia. Ensinnäkin asiakkaan haluavat palveluilta läpinäkyvyyttä ja yksinkertaisuutta. Heistä tulee itseohjautuvampia ja he haluavat enemmän päättää itse asioistaan. Globalisoituneessa maailmassa paikallisten palveluiden merkitys korostuu. Neljänneksi asiakkaat ovat aikaisempaa kiinnostuneempia palveluista ja niiden kehittämisestä. Ja viimeiseksi, asiakasryhmien sisäinen ja niiden välinen heterogenia on kasvanut.

1.3 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on analysoida tarjoomaa ja toimintatapoja, joilla kymmeniä vuosia samalla logiikalla toimineet vahinkovakuutusyhtiöt pääsisivät mukaan paremmin asiakkaan arvonluontiprosessiin. Tällöin myös asiakkaat saisivat yhtiöstä enemmän hyötyä tai lisäarvoa. Tällä hetkellä asiakasarvoa syntyy tai tuhoutuu pääasiassa vain vuorovaikutustilanteissa yrityksen ja asiakkaan välillä. Alalle tyypillisesti nämä vuorovaikutustilanteet ovat olleet harvassa ja luokiteltavissa pääasiassa vain vakuutuksen ostotilanteisiin ja korvauksen hakemisiin. (Crawford & Handy, 2014, 22.) Haasteita yhtiöille tuo myös se, että tyypillisesti vahinkovakuutuslalla

asiakkaita ohjaava tekijä on vakuutuksen hinta. Kuitenkin viime aikoina, kun ihmiset ovat entistä kiireisempiä ja maailmasta on tullut hektisempää, yhtiöiden tarjoama palvelu on saanut enemmän painoarvoa. Asiakkaat arvostavat sitä, että he voivat olla yhteydessä yhtiöön työaikojen ulkopuolella, saavat asiansa kerralla kuntoon soittamalla puhelinpalveluun tai voivat hoitaa asiansa viikonloppuna yhtiön verkkopalvelussa. Monikanavaisen palvelun tarjoaminen onkin ollut yksi vakuutusyhtiöiden keskeisimmästä kehityksen painopisteistä (Crawford & Handy, 2014, 43). Yleisesti, jos asiakkaat kokevat saavansa yrityksen tuotteista, palveluista tai informaatiosta vain vähän arvoa itselleen, kynnys vaihtaa yhtiötä halvemman hinnan perässä alenee. Yhtiöiden kannalta asiakkuuksien päättymiset ei ole ollenkaan hyvä asia, sillä alalle tyypillisesti uuden asiakkaan hankinta on kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen yhtiössä. Vahinkovakuutusosalalle tyypillisesti suuri osa ensimmäisten vuosien vakuutusmaksuista menee vakuutusmyyjälle provision muodossa tai on pois yhtiöltä vakuutuksiin laitettujen houkuttelualennusten myötä.

Tutkimuksessa keskityn ennen kaikkea henkilöasiakkaiden vahinkovakuutusliiketoimintaan enkä siis yritysten vahinko tai muihin vakuutuksiin. Tavoite ei niinkään ole esittää kuinka kehittää uutta liiketoimintaa perinteisen lisäksi, vaan analysoida vakuutusyhtiöiden tämän hetken tarjoomaa, jonka avulla asiakkaat luovat tai loisivat itselleen arvoa. En kuitenkaan keskity tarjooman tai uusien toimintatapojen kustannus/hyöty analyysihin tai tekniseen toteuttamiseen. Vaikka vahinkovakuutusosalalle perinteisesti korvausprosessit edustavatkin merkittävää osaa asiakkaan ja yhtiön välisen suhteen ja arvon muodostumisesta, en niihin tässä tutkimuksessa pääasiallisesti paneudu. Fokukseni on siis asiakassuhdetta ylläpitävissä ja sitä kehittävässä viestinnässä, lisäpalveluissa ja toimintatavoissa. En siis esimerkiksi pyri suoraan kehittämään asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaa korvausprosessia tai uutta asiakastarpeita vastaavaa lisäpalvelua (vrt. esittelemäni Tekes-hanke). Vaikka uudentlaiset itsepalveluun tai muuten internetin hyödyntämiseen perustuvat asiointipalvelut, kuten internet-chat, voivat luoda arvoa jollekin asiakkaalle, en niihin myöskään tässä tutkimuksessa ensisijaisesti keskity. Väistämättä myös nämä yllä kuvatut asiat kuitenkin tulevat esille empiirisessä osiossa, joissa asiakkaita haastetaan kehittämään vakuutusyhtiön tarjoamia palveluita ja toimintatapoja. En myöskään näe, että vakuutusyhtiöin ydinpalveluilla, kuten verkkopalveluilla, pelkästään saavutetaan merkittävää kilpailuetua, sillä tällä hetkellä yhtiöiden tarjoamat palvelut lähentyvät laadussaan toisiaan. If on perinteisesti erottunut parhaan verkkokaupan ja käytettävimmän asiointipalvelun avulla, mutta tämäkin ero alkaa olla LähiTapiolan puolesta jo kurottu. (Asiakkuusindeksi, 2014.) Esimerkiksi Ifin ohella myös LähiTapiola on ottanut käyttöönsä chat-keskustelun yhtenä asiakaspalvelumuotona (LähiTapiola

chat verkkosivusto, 2015). Viimeiseksi, en myöskään keskity suoraan yrityksen brändiin tai siitä tuleviin mielikuviin, vaikka osalle asiakkaita itse brändikin voi tuoda arvoa.

Asiakasarvo ja arvoluontiprosessi teoriakenttiä silmällä pitäen pyrin myös painottamaan asiakkaalle emotionaalisiin ja symbolisiin arvoelementteihin vetoavia asioita taloudellisten ja toiminnallisten lisäksi. Tutkimukseni teoreettinen tausta pohjautuu uusimpaan markkinoinnin kirjallisuuteen, jonka mukaan yritys ei voi luoda arvoa asiakkaalle, vaan asiakas luo arvoa itselleen käyttämällä yrityksen tarjoomaa. Perinteisesti esimerkiksi juuri finanssialalla on ajateltu, että yritys luo arvoa asiakkaalle keskittymällä erilaisten ydintuotteiden kehittämiseen ja tuotteen hintaan (Puustinen, ym. 2014, 44). Teoriataustani mukaan arvoa yhteisluodaan vain tilanteissa, joissa asiakas ja yhtiö ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tutkimukseni perusteltu oletus on myös se, että, jos asiakas kokee saavansa yhtiöstä merkittävää arvoa, mahdollisesti emotionaalista tai symbolista, hän myös pysyy yhtiön asiakkaana ja mahdollisesti suosittelee yhtiötä ystävilleen.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisen ydinpalvelun ulkopuolisen tarjooman avulla suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt pyrkivät tuomaan asiakkaalle arvoa?
2. Millainen tarjooma tai millaiset toimintatavat loisivat arvoa asiakkaalle asiakassuhteen aikana?

Tutkimuksellani pyrin paikkaamaan vahinkovakuutusalan kvalitatiivista tutkimusaukkoa. Tällä hetkellä yhtiöiden, konsulttitoimistojen tai muiden tahojen teettämät tutkimukset ovat pääsääntöisesti kvantitatiivisia. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa vastaajien vastauksia rajoitetaan vastausvaihtoehtojen kautta, minkä vuoksi tutkimukset eivät välttämättä anna todellista kuvaa. Lisäksi monesti aikaisemmissa vakuutusaiheisissa tutkimuksissa on haastateltu yhtiöiden tai etujärjestöjen johtoa, eikä suinkaan tavallisia asiakkaita. Tavoitteenani on tuoda myös vahinkovakuusalalle uudenlaista teoriakenttää markkinoinnin kirjallisuuden avulla alalla perinteisesti vallalla olleen johtamisen tai rahoituksen kirjallisuuden lisäksi.

2 ASIAKASARVO VAHINKOVAKUUTUSALALLA

2.1 Omistaja-arvosta asiakasarvoon

Moderni kapitalismi voidaan jakaa kahteen aikakauteen, 1932 alkaneeseen managerialistiseen kapitalismiin ja 1976 alkaneeseen omistaja-arvo kapitalismiin. Ensimmäisen aikakauden voidaan katsoa alkaneeksi siitä aikanaan radikaalista asiasta, että yrityksellä on erikseen johto ja omistajat eikä siis yhtä toimitusjohtaja-omistajaa. Jälkimmäinen aikakauden hallitseva ajatus on se, että yrityksen tarkoitus on osakkeen omistajan varallisuuden maksimointi ja siten koko yhteiskunta hyötyy. Tämä ajatus näyttää kuitenkin hieman virheelliseltä nykymaailmaa ajatellen, ja näyttääkin olevan aika siirtynyt kapitalismin kolmanteen aikakauteen: asiakasvetoiseen kapitalismiin. (Martin, 2010, 2–3.)

Kuten esitin, perinteisesti on ajateltu, että yrityksen tavoitteena on maksimoida osakkeenomistajan rahallinen hyöty eli omistaja-arvo. Osakeyhtiölaissakin sanotaan, että yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa omistajille. Sen sijaan nykymaailmassa, jossa asiakkaalla eikä siis yrityksellä, on valta, tulisi korostua entistä enemmän Peter Druckerin 40 vuotta vanhat teesit, ”*yrityksen tavoitteena on luoda asiakas*” ja ”*yrityksen tarkoitus on hankkia asiakkaita ja pitää ne*”. Puhutaan paradigman muutoksesta ja siis siitä, että yrityksen johdon tavoitteena ei voi olla enää ensisijaisesti se, kuinka maksimoida omistaja-arvo. Sen sijaan johdon tavoitteena on se, kuinka luoda jatkuvasti arvoa asiakkaalle niin, että samalla yhtiö ja sen omistajat saavat kohtuullista (reasonable) tuottoa. Uuden paradigman keskiössä ei myöskään ole kvartaalittaisen tuloksen maksimointi työntekijöiden palkkoja laskemalla, palveluiden hintoja nostamalla ja palvelua huonontamalla (bad profits), vaan suosittelija-asiakkaiden tavoittelu ylivertaisella arvonluonnilla. (Denning, 2013.)

Uuden paradigman mukaisesti asiakasarvon luominen johtaa pitkällä tähtäimellä myös omistaja-arvoon. Yritystä ei aja eteenpäin se, että pyritään leikkaamaan kustannuksia ja olemaan tehokkaampia. Kilpailuetua ei myöskään saavuteta ensisijaisesti toimintaa uudelleen organisoimalla, tuoteinnovaatioilla tai sisäisten prosessien laatuun panostamalla (laatujohtaminen) (Woodruff, 1997, 139–140). Uuden paradigman mukaisesti yrityksiä ajaa eteenpäin se, että panostetaan markkinainnovaatioihin ja jatkuvaan asiakasarvon luomiseen. Useat uuden paradigman omaksuneet yhtiöt, kuten Amazon ja Apple, ovatkin olleet todella menestyksekkäitä myös

omistaja-arvon luomisessa (pörssikurssin nousu). (Denning, 2013.) Amazonin missiona onkin olla maailman kuluttajakeskeisin yhtiö. Amazon pyhittääkin kaikki resurssinsa kuluttajien miellyttämiseksi jopa toisten sidosryhmien kustannuksella: esimerkiksi he tarjoavat edullisen tai jopa ilmaisen toimituksen, yksityiskohtaiset tuotekuvaukset, muiden kuluttajien positiiviset ja negatiiviset tuote-arvostelut ja listauksen tuotteista, jotka ovat kilpailijoilla halvempia. Asiakasarvon painottamisen seurauksena osakkeen hintakin on noussut vuosien saatossa moninkertaiseksi. (Simons, 2014, 50.) Amazon onkin vienyt asiakasarvon äärimmilleen, sillä viime aikoina palvelussa tuotteita myyvät tahot (Simons, 2014, 50) ja sijoittajat (Morgan, 2014) ovat ilmaisseet pettymyksensä yhtiötä kohtaan. Tuotteita myyvät tahot ovat olleet pettyneitä Amazonin suuriin välityspalkkioihin ja pitkiin maksuaikoihin, kun taas sijoittavat ovat olleet pettyneitä yhtiön tulokseen.

Yhtiön päätöksiensä laatu paranee, sillä asiakkaiden ajattelu pakottaa yhtiöt kehittämään liiketoimintaa, tuotteita ja palveluita bottom-linen maksimoimisen keinolla millä hyvänsä sijasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yrityksen voitolla ja omistaja-arvon luonnilla tai kustannuskurilla olisi enää merkitystä. Omistaja-arvo tuleekin nähdä asiakasarvon sivujuonteena eikä yrityksen toiminnan pääprioriteettina. (Martin, 2010, 6–7.) Esimerkkejä yrityksistä tai jopa toimialoista, jotka ovat epäonnistuneet asiakasarvon luonnissa nopeasti muuttuneessa markkinaympäristössä, on useita. Tämä häiriyttävä murros (disruptive) mikä on tapahtunut media-, telekommunikaatio-, päivittäistavarakauppa- tai musiikkialalla voi olla edessä myös tähän asti vanhoilla periaatteilla toimineilla finanssi- ja vakuutusaloilla.

Onkin sanottu, että sellaiset yhtiöt, jotka kykenevät ymmärtämään paremmin asiakkaan käyttökokemusta ja luomaan tarjooman, joka luo suurempaa arvoa asiakkaalle kuin kilpaileva tarjooma, suoriutuvat paremmin ja ovat tuottavampia kuin kilpailijat (Lusch, Vargo & Malter, 2006, 264).

2.2 Asiakasarvo ja asiakasarvolupaus vahinkovakuutusyhtiöissä

2.2.1 Asiakasarvon ja arvonluonnin teoriakenttä

Akateemisessa kirjallisuudessa asiakasarvon (customer value) käsitettä on käytetty 1990-luvulta alkaen. Asiakasarvokonseptia on pidetty 1990-luvulta alkaen yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta (Gale, 1994; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997;

Zeithaml, 1988; Zeithaml et al., 1996; ks. Martelo Landroquez, Barroso Castro & Cepeda-Carrión, 2013, 234). Nykyään asiakasarvo nähdään tärkeäksi strategiseksi työkaluksi houkutella ja sitouttaa asiakkaita (Chen & Quester, 2006; Lee & Overby, 2004; Sanchez & Iniesta, 2006; Wang et al., 2004; ks. Martelo Landroquez ym. 2013, 234).

Perinteisesti markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa asiakasarvoon liittyvä käsitteistö on jaettu asiakasnäkökulman ja yritysnäkökulman alle. Johtamisen kirjallisuuden mukaan yrityksen menestyksen määrittää se, kuinka hyvin se pystyy luomaan (value creation) ja toimittamaan ylivertaista arvoa (value delivery) asiakkaalle ja kuinka hyvin se pystyy rahastamaan asiakasta (value capture) (Martelo Landroquez ym. 2013, 234). Yritysnäkökulmasta puhutaan myös asiakkaan kokonaisarvosta yritykselle (customer lifetime value to firm, customer's value to firm), jolloin tarkastelun keskiössä on se, kuinka yritys pystyy hyödyntämään asiakkaitaan (Payne & Holt, 2001). Richard & Jones (2008) puhuvat puolestaan asiakkaan yritykselle tuomasta kokonaisarvosta (customer equity), jossa asiakas nähdään yrityksen kannalta tärkeänä resurssina. Kuten käy ilmi, tässäkään näkökulmassa ei keskitytä arvon luomiseen asiakkaalle.

Markkinoinnin kirjallisuudessa asiakas saakin enemmän painoarvoa. Markkinoinnin kirjallisuuden asiakasarvonäkökulmassa olennaista on se, mitä asiakkaat arvostavat heille tuotetuissa palveluissa ja kuinka ne palvelevat heidän omia tavoitteitaan (Woodruff 1997). Arvonluomisesta nimenomaan asiakasnäkökulmasta puhutaan markkinoinnin kirjallisuudessa, mutta silloin käytössä on muutama muukin alakäsite. Arvonluomisen ohella puhtaan teoreettisella tasolla arvon yhteisluomisesta (value co-creation), arvosta käytössä (value-in-use) ja arvoa vaihdossa (value-in-exchange) (Grönroos & Voima, 2013, 135). Lisäksi puhutaan arvon yhteistuotannosta (value co-production), jolla korostetaan asiakkaan aktiivista osallistumista organisaation työhön (Auh, Bell, McLeod & Shih, 2007). Grönroos ja Voima (2013, 135) tulevat tulokseen, että arvonluonti ja arvon yhteisluonti tarkoittavat asiakasnäkökulmasta pitkälti samaa asiaa, sillä asiakas (ja mahdollisesti muut toimijat) luovat arvoa osallistumalla arvonluomisen prosessiin. Arvon yhteisluomisen käsite korostaa arvonluontia vahvemmin sitä, että arvoa yhteisluodaan itse yrityksen, sen työntekijöiden, yrityksen sidosryhmien, asiakkaan ja muiden toimijoiden välillä, jotka liittyvät tavalla tai toisella asiakkaan ja yrityksen väliseen interaktioon (Grönroos & Ravald, 2011). Vaihdon arvo korostaa sitä kuinka kaupan teon yhteydessä yritys luovuttaa tuotoksensa saaden asiakkaalta kompensaaion esimerkiksi rahana. Arvo käytössä määritellään puolestaan siten, kuinka asiakas kokee kulutuksensa hyödyt ja haitat. (Grönroos & Voima, 2013, 135–136.)

Markkinointitaustaisten Vargon ja Luschin (2008) palvelumuotoilun logiikan (service-dominant logic) mukaan kuitenkin yritys voi vain tarjota arvolupauksen perinteisesti kirjallisuudessa esiintyneen arvonluonnin sijasta. Perusteluna sille, että yritys ei voi tuottaa arvoa, Vargo ja Lusch (2008) esittävät, että vain ja ainoastaan asiakas määrittää arvon käyttäessään tuotetta, informaatiota tai palvelua. He väittävätkin, että vain itse asiakas on arvon luoja, ja yrityksen tulisi päästä mukaan tähän arvonluontiprosessiin tavalla tai toisella. Tuottaessaan tuotetta yritys ei tuota itsessään arvoa vaan, yritys tuottaa resursseja (tässä tutkimuksessa tarjooma), joidenka avulla asiakas luo arvoa itselleen. (Vargo ja Lusch, 2008.) Asiakaskeskeinen logiikka (customer dominant logic) menee arvon kokemisessa vielä hieman pidemmälle. Sen mukaan tuotteen tai palvelun arvo ei määrydy vain käytössä vaan laajemmin asiakkaan dynaamisessa ja moniulotteisessa todellisuudessa. Tässä todellisuudessa korostuukin asiakkaan kokema arvo ennen ja jälkeen palvelutapahtuman ja sen aikana. Subjektiiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat esimerkiksi aikaisemmat kokemukset ja kulloisetkin palvelun käyttötilanteet ja konteksti (esimerkiksi seura ja mielentila). (Voima, Heinonen & Strandvik, 2010, 127–128.) Palvelumuotoilun logiikan ja asiakaskeskeisen logiikan hengessä voidaankin sanoa, että huolimatta siitä, tuottaako yritys palvelua vai tuotetta, ne kulutetaan aina palveluna (Grönroos & Ravald, 2011).

Asiakkaan kokemaa arvoa on luokiteltu mm. hierarkkisen mallin (Woodruff, 1977, 142) tai neljän arvon ulottuvuuden (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2006, 624) mukaan. Hierarkkisen mallin mukaan haluttu asiakasarvo muodostuu tuotteen halutuista ominaisuuksista tai ominaisuuksien suorituskyvystä, halutuista käytön seurauksista ja asiakkaan tarkoituseristä. Ensimmäisellä tasolla asiakas oppii ajattelemaan tuotteista joukkona tiettyjä ominaisuuksia. Toisella ja kolmannella tasolla asiakkaan ostaessa tuotteen tai käyttäessään sitä hän muodostaa mieltymyksiä ominaisuuksista sen perusteella, kuinka hyvin ominaisuudet helpottavat (tai estävät) asiakasta saavuttamaan hänen omat tavoitteensa tietyissä tilanteissa. (Woodruff, 1977.) Tähän tutkimukseen sopii kuitenkin paremmin asiakkaan kokema arvo neljä ulottuvuuden kautta. Nämä neljä ulottuvuutta ovat taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen asiakasarvo. (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2006, 624.) Nämä ulottuvuudet ja sen, miten ne kytkeytyvät yrityksen asiakasarvolupaukseen esitän tarkemmin luvuissa 2.2.3, 2.2.4 ja 2.2.5.

2.2.2 Asiakasarvo vakuutuspalveluissa

Vakuutuspalvelun ominaispiirteet, vaikeaselkoisuus

Vaikka ihmiset käyttävät jopa tuhansia euroja vuodessa vakuutuksiin, ihmiset eivät ole kovin kiinnostuneita niistä. Tutkimuksen mukaan yhtäältä ihmiset eivät kyenneet myöskään kertomaan mikä saisi heidät kiinnostumaan vakuutuksista enemmän ja toisaalta ihmiset eivät halunneet ottaa osaa vakuutuspalveluiden kehittämiseen. Vakuutukset nähdäänkin yleisesti pakollisena pahana. (Nummi, 2011, 102.) Vakuutusten aineettomuus ja abstraktius ja vakuutuspalveluiden matala käyttötiheys vaikeuttavat vakuutusten ymmärrettävyyttä ja vakuutuspalveluiden käyttöä. Myös vakuutuspalvelun siirto verkkoon itsepalveluksi voi vaikeuttaa niiden ymmärrettävyyttä. (Puustinen, Salonen ja Ahonen, 2007, 105.) Kuten aikaisemmin esitin, haasteita tuo myös se, että ihmiset ovat heikosti tietoisia arkipäivän riskeistä (Peura-Kapanen, ym. 2007). Lisäksi vakuutusten vertailua vaikeuttavat erilaiset ehdot ja kattavuudet, erilaiset keskittämisedut, vaihtoehtojen kirjo ja yleisesti se, että joudutaan ajattelemaan ikäviä asioita (Ylikoski, Järvinen & Rosti, 2007). Asiakkaat toivovatkin yleisesti selkeästi ilmaistua tietoa siitä, mitä vakuutus ei kata ja mitä kattaa ja sitä, että asiat otettaisiin etukäteen puheeksi (Nummi, 2011, 102). Siihen, että vakuutuspalvelu laajasti ajatellen pystyisi tuomaan ihmisille aitoa arvoa, näyttääkin olevan vielä hieman matkaa.

Asiakasarvon elementit vakuutuspalveluissa

Ylikosken ja Järvisen (2012, 166) mukaan finanssipalveluiden hyödyt asiakas kokee finanssipalveluiden itsensä ja palveluprosessien kautta (ominaisuudet ja laatu), henkilöstön toiminnan kautta asiakaskohtaamisissa (vuorovaikutus), saavutettavuuden kautta (jakelukanavat ja itsepalvelu), markkinointiviestinnän kautta, yhtiön brändin, imagon ja maineen kautta ja asiakkuuden mukanaan tuomien hyötyjen kautta. Asiakkaan kokemaa arvoa puolestaan vähentävät haitat, kuten palveluiden hinta, asiakkaan fyysiset kustannukset (vaivannäkö palveluiden käyttämisessä ja hankkimisessa), henkiset kustannukset (riskit, valinnan epävarmuus) ja palveluvirheet ja muut ongelmatilanteet. Arvo ei siis synny vain finanssipalvelutuotteesta, vaan asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Kun asiakas on tyytyväinen asiakassuhteessa kokemaansa kokonaisvaltaiseen arvoon, todennäköisyys siihen, että hän pysyy asiakkaana kasvaa. (Ylikoski & Järvinen, 2012, 167.) Yhtiö kasvaa sitä kautta, että yhtäältä nämä uskolliset asiakkaat todennäköisesti suosittelevat yhtiötä ystävilleen ja toisaalta tyytyväiset asiakkaat parantavat henkilöstön tyytyväisyyttä positiivisten palvelukokemusten kautta (Ylikoski ja Järvinen, 2012, 168).

2.2.3 Asiakasarvolupaus

Asiakasarvolupaukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Yleisesti hyväksytysti sillä on seuraavat ominaisuudet: asiakasarvolupaus tulisi määritellä asiakkaan näkökulmasta ja, sillä on strategisesti keskeinen rooli yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yhtäältä asiakasarvolupaus on kuvaus siitä, kuinka yrityksen osaaminen ja resurssit kytkeytyvät potentiaalisten asiakkaiden mieltymyksiin ja tarpeisiin. Toisaalta se on viestinnän väline, jonka avulla organisaation ihmiset ja voimavarat linkittyvät asiakkaiden odotuksiin. (Webster 1994a, 25; ks. Rintamäki ym. 2006, 622.) Yleensä yritysten arvolupaukset ovat lähestymistavaltaan kolmenlaisia: ne korostavat yrityksen tarjoaman kaikkia hyötyjä, ne korostavat yrityksen tarjoaman etuja suhteessa kilpailevaan tarjoamaan tai ne korostavat muutamaa asiakkaan todella arvostamaa tekijää (Anderson, Narus & Rossum, 2006). Kuusela ja Neilimo (2010) puolestaan kiteyttävät asiakasarvolupauksen sisäiset ja ulkoiset ulottuvuudet seuraavasti.

Asiakasarvolupaus on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakasarvolupauksen tulisi olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate.

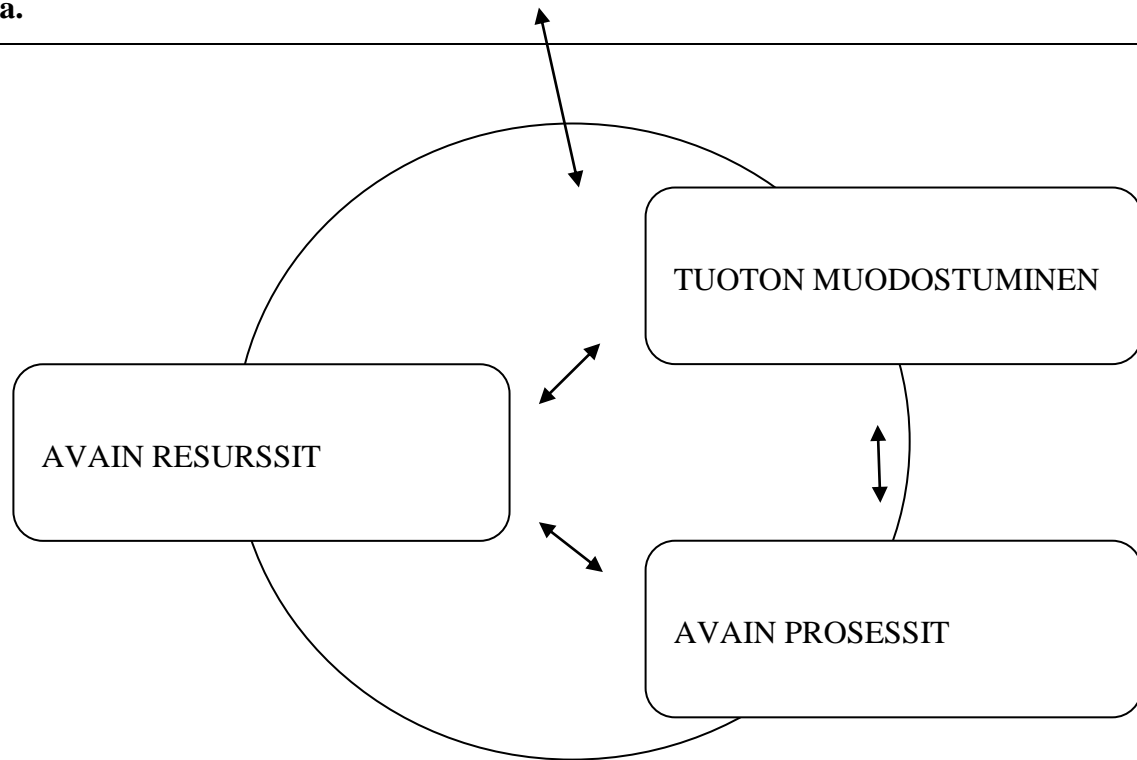
Vargon ja Luschin (2008) mukaanhan yritys ei voi luoda arvoa asiakkaalle vaan tarjota vain arvolupauksen. Asiakas puolestaan määrittää tuotetta tai palvelua käytettäessä sen toteutuuko yrityksen arvolupaus käytännössä asiakkaan arvonluontiprosessissa. Tutkimuksen mukaan vain alle 10 % yrityksistä on onnistunut kehittämään ja kommunikoidaan arvolupauksen menestyksekkäästi (Frow & Payne, 2011). Vaarana onkin, että yrityksen arvolupaus jää vain korulauseeksi. Yrityksen tavoitteena on siis, että asiakas saa muihin toimijoihin verrattuna yliveraista arvoa käyttämällä tai hyödyntämällä juuri meidän yhtiön palveluita tai tuotteita. Esimerkiksi erään suomalaisen vahinkovakuutusyhtiön arvolupaus on, ”Ole huoletta, me autamme”. Tämä pohjautuu ajatukseen siitä, että vakuutusyhtiö tulee apuun onnettomuuden sattuessa luoden siten turvallisuuden tunnetta asiakkaalle.

Johnson, Christensen & Kagermann (2008) puolestaan määrittelevät asiakasarvolupauksen työn, joka on tehtävä, kautta (job to be done). Esimerkiksi asiakas ”palkkaa” linja-autoyhtiön kuljettamaan hänet paikasta A paikkaan B. Tällöin linjaliikennettä harjoittavan yhtiön arvolupaus voisikin olla, ”kuljettaa sinut tarpeesi mukaan”. Työllä tarkoitetaan siis perustavaa laatua olevaa

ongelmaa, joka tarvitsee ratkaisua. Vasta, kun kaikki ongelmaan liittyvät ulottuvuudet ja sen ratkaisuun vaadittava prosessi on ymmärretty, voidaan alkaa suunnitella tarjontaa (tuote, palvelu ja informaatio). Monet yhtiöt syyllistyvätkin siihen virheeseen, että aloitetaan tuoteideasta ja liiketoimintamallista, minkä jälkeen lähdetään etsimään markkinoita (Johnson, ym. 2008, 53). Kuvio 1 tiivistää sen, kuinka liiketoimintamallin suunnittelu lähtee käyntiin juuri toisinpäin eli perustavaa laatua olevasta asiakkaan tarpeesta ja hyödynnettävästä liiketoimintapotentiaalisesta. Vasta tätä seuraa yrityksen resurssien ja prosessien suunnittelu ja allokointi.

Tuoton muodostumisen keskeisimpiä osia ovat liikevaihtomalli, kustannusrakenne, tuottomarginaali ja resurssien kiertonopeus. Avain resurssit ovat niitä, joita tarvitaan asiakasarvoarvolupauksen lunastamiseen. Avain prosessit ja säännöt, normit ja mittarit ovat puolestaan niitä, jotka tekevät asiakasarvolupauksen toteuttamisen toistettavaksi ja skaalattavaksi (kuvio 1). (Johnson, ym. 2008, 51.)

Asiakasarvolupaus. 1. Työ, joka pitää tehdä (job to be done): ratkaise merkittävä asiakkaan kokema ongelma tai täytä ennalta määritellyn asiakkaan (target customer) tarve. 2. Tarjonta: Mikä tyydyttää tarpeen tai ratkaisee ongelman, ei ainoastaan mikä, vaan millä tavalla.

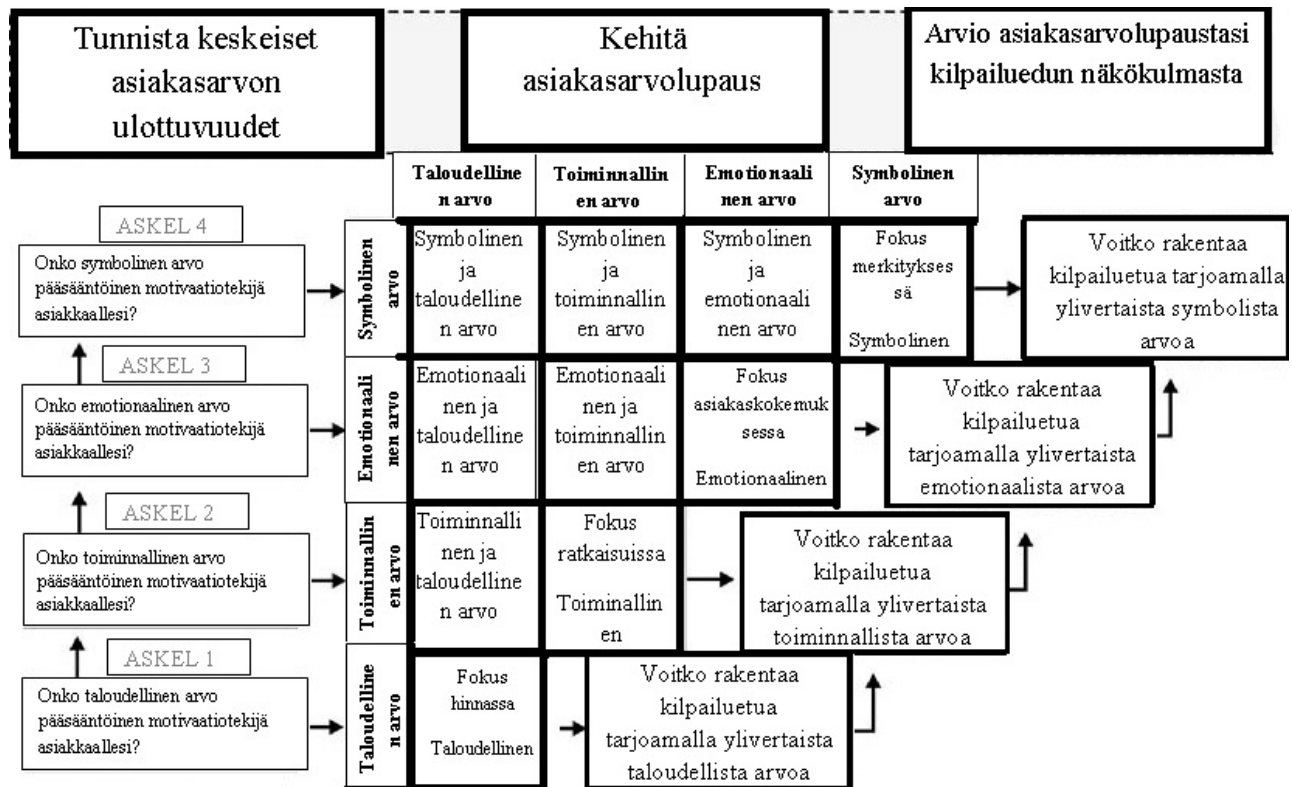


Kuvio 1. Menestyvän liiketoimintamallin elementit (Johnson, ym. 2008, 51).

2.2.4 Asiakasarvon ulottuvuudet ja ulottuvuuksien ja asiakasarvolupauksen välinen suhde

Asiakasarvolla ajatellaan olevan neljä ulottuvuutta (kuvio 2). Nämä neljä ulottuvuutta ovat taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen. Näistä taloudelliset ja toiminnalliset arvoelementit ovat konkreettisia, subjektiivisia ja utilitaristisia ja ne toteutuvat yleensä transaktion yhteydessä. Vastaavasti taas symboliset ja emotionaaliset arvoelementit ovat abstraktimpia, subjektiivisempia ja hedonistisempia ja niissä korostuvat pitkäaikainen vuorovaikutus. Arvolupaukset, jotka painottavat ensiksi mainittuja osa-alueita, pohjautuvat esimerkiksi halvimpaan hintaan, parhaaseen hinta-laatu-suhteeseen ja nopeaan palveluun tai kokonaisvaltaiseen, sujuvaan ja asiakkaan tarpeita vastaavaan asiakaskokemukseen. Emotionaalisiin osa-alueisiin pohjautuvat arvolupaukset korostavat puolestaan subjektiivista kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja symbolisiin osa-alueisiin pohjautuvat arvolupaukset korostavat asiakkaan omia mieltymyksiä tai

tapoja ilmaista itseään kulutuksen kautta. (Rintamäki, Kuusela & Mitronen, 2006, 624–627.) Esimerkiksi hankkimalla Harley Davidsonin asiakas ei arvosta niinkään toiminnallisia tai taloudellisia ulottuvuuksia, vaan enemminkin haluaa rakentaa omaa identiteettiä ja kuulua Harley Davidson motoristiperheeseen. Täten Harley Davidsonin arvolupaus korostaakin vapautta, yksilöllisyyttä ja elämistä täysillä.



Kuvio 2. Asiakasarvon ulottuvuudet ja arvolupaus (Rintamäki, ym. 2007, 625).

Lähtökohtaisesti on lähes mahdotonta olla kilpailijoita parempi jokaisella arvon ulottuvuudella. Siksi yrityksen tulisikin tunnistaa missä arvon elementeissä aiotaan kilpailuetua saavuttaa ja mitkä elementit pyritään pitämään vain riittävän hyvinä kilpailijoiden nähden. (Rintamäki ja Tienhaara, 2014, 29). Kilpailuetua saavutetaan siis ylivertaisella arvolupauksella, joka lunastetaan asiakkaan arvonluontiprosessissa.

Yritysten ydintuotteet tai -palvelut kytkeytyvät monesti taloudellisten tai toiminnallisten arvoulottuvuuksien ympärille. Emotionaalisia (esimerkiksi jännitys tai nautinto) tai symbolisia (esimerkiksi itseilmaisuus status ja itsetunto tai itsensä toteuttaminen) arvoulottuvuuksia puolestaan tavoitellaan tuotteilla tai palveluilla, jotka täydentävät tai erilaistavat yrityksen ydintarjoomaa kilpailijoita vastaan. (Puustinen, 2013, 134.) Taloudellisuuteen ja toiminnallisuuteen pohjautuvat

arvolupaukset eivät välttämättä riitä takaamaan menestystä pitkällä tähtäimellä, sillä ne ovat enemmän tai vähemmän kilpailijoiden kopioitavissa. Kilpailuetua saavutetaankin ennemmin, jos pystytään pääsemään asiakkaiden kokemuksiin emotionaalisiin (tunteisiin vetoaviin) ja symbolisiin (merkityksellisiin) arvon ulottuvuuksiin. (Rintamäki ym. 2007, 630.) Tällöin yritys etsi ei vastausta ainoastaan kysymykseen, ”mitä voimme tehdä asiakkaalle?”, vaan ennemminkin, ”mitä voimme tehdä asiakkaan kanssa?”. Mentäessä siis ylöspäin konkreettisemmista abstraktimpiin arvon ulottuvuuksiin asiakkaan rooli arvon luojana korostuu. (Puustinen, 2011, 134.) Pystyttäessä sisällyttämään arvolupaukseen näitä tunteellisia ja symbolisia elementtejä asiakas voi herkemmin olla valmis luopumaan taloudellisesta arvosta (halvin hinta) tai mahdollisimman nopeasta palvelutilanteesta. Ideaalitalanteessa asiakas nauttii kyseisen yrityksen tuotteiden, palveluiden tai informaation käytöstä (kokemukset ja merkitykset), jolloin yrityksenkään ei tarvitse kilpailla vain halvimmalla tai toimivimmalla palvelulla. (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence, 2006.)

On myös tutkitusti todistettu vastoin rationaalisen kuluttajan teoriaa, että asiakkaan lojaalisuuteen yhtiötä kohtaan vaikuttavat ennen kaikkea tunnepohjaiset motivaatiotekijät eivätkä niinkään rationaaliset (Crosby & Johnson, 2007). Kaupan alalla on lisäksi tutkittu, että jos yritys kykenee toteuttamaan käytännössä arvolupauksensa abstraktimpia ulottuvuuksia, asiakkaat palaavat todennäköisemmin kyseiseen liikkeeseen tulevaisuudessakin (Carbon 2004; ks. Rintamäki ym. 2007, 630). Näiden tutkimusten valossa näyttääkin siltä, että yritysten tulisi painottaa entistä enemmän arvolupauksessa ja toiminnassa näitä ylimpiä asiakasarvon elementtejä.

2.2.5 Vahinkovakuutusyhtiöiden arvolupauksia Suomessa

Suomalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden arvolupaukset ovat perinteisesti rakentuneet taloudellisten ja toiminnallisten arvojen ympärille. Viime aikoina niihin on sisällytetty kuitenkin myös vähitellen emotionaalisiakin elementtejä. Taloudellista arvoa lupaa suomalaisista vahinkovakuutusyhtiöistä vain verkossa toimiva Pop-Vakuutus, jonka arvolupaus kuuluu, *miksi vakuuttaisit vähemmän, kun saat samalla rahalla enemmän* (Pop Vakuutus verkkosivusto, 2014). Toiminnallista arvoa puolestaan lupaa vakuutusyhtiö If, jonka arvolupaus on, *ole huoletta me autamme*. Toiminnallisuuteen pohjautuva arvolupaus näkyy konkreettisesti esimerkiksi sitä kautta, että If pyrkii tarjoamaan asiakkaille vaivattomimman kokonaisvaltaisen vakuutuspalvelun sisältäen monikanavaisen nopean ja toimivan asiakaspalvelun ja selkeät vakuutusasiakirjat. (If verkkosivusto, 2014.)

Vakuutusyhtiö Pohjola puolestaan lupaa parhaimmat keskittämisedut (Op-Pohjola asiakasedut verkkosivusto, 2014). Teoreettisesti toiminnalliseen arvoon yhdistyi kokonaisvaltaiset ratkaisut, joihin Pohjola pyrkii tarjoamalla keskitetysti pankki, vakuutus ja varainhoitopalvelut. Lisäksi Pohjola pyrkii tarjoamaan emotionaalista ja siis kokonaisvaltaista asiakaskokemusta panostamalla vahvasti paikallisuuteen, mobiilipalveluihin, uusiin asiakkaiden hyvinvointia parantaviin liiketoimintoihin (omat sairaalat) ja asiakkaiden mukaan ottamiseen palveluiden kehitystyössä (Puustinen, 2012). Toiminnallista ja myös emotionaalista arvoa lupaa myös LähiTapiola korostamalla keskinäisen vakuutusyhtiön hengessä asiakasomistajuutta, *”välitetään toisistamme, 100 prosenttisesti asiakkaiden omistama.”* (LähiTapiola edut verkkosivusto, 2014). LähiTapiolan visiona on olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, lähellä asiakasta (LähiTapiola visiot ja arvot verkkosivusto, 2014). Osoituksena siitä, että asiakkaiden hyvinvointiin panostetaan, on esimerkiksi uusi terveysneuvontapalvelu Terveyshelppi ja LähiTapiolan vahva omistajuus sairaalaketjuissa (LähiTapiola Terveyshelppi-tiedote verkkosivusto, 2014). Symbolista arvoa lupaa vakuutusyhtiö Turva, joka pyrkii korostamaan vahvaa yhteistyötä ammattiliittoihin ja niiden jäseniin (Puustinen, 2013).

Vakuutusyhtiöiden yhtenä tehtävänä voidaan ajatella olevan turvallisuuden tunteen tarjoaminen. Tämä turvallisuus teema näkyi kuitenkin selkeästi vain LähiTapiolan visiossa olla *”Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, lähellä asiakkaitamme”*. Myös Ifin arvolupauksessa, *”ole huoletta me autamme”*, voidaan ajatella olevan elementtejä turvallisuudesta. Nämä turvallisuuteenkin pohjautuvat missiot, visiot ja arvolupaukset jäävät sananhelinäksi, jos yhtiöt eivät kykene tuomaan asiakkaalle todellista turvallisuuden tunnetta. Tilausta tämänkaltaisille palveluille tai informaatiolle olisi, sillä esittelemäni Peura-Kapasen, ym. (2007) tutkimuksen mukaan ihmiset olivat heikosti tietoisia siitä, mitä heille edes voi sattua.

2.3 Asiakassuhteen ylläpitäminen vahinkovakuutusyhtiöissä

2.3.1 Keskeisten käsitteiden määritelmät ja linkitys toisiinsa

Ei ole riittävää, että markkinoidaan palveluita uusien asiakkaiden hankkimiseksi tai pyritään olemaan yhteydessä uusiin potentiaalisiin asiakkaisiin suoraan, vaan yrityksen pitää myös pystyä pitämään huolta olemassa olevista asiakkaistaan. Erityisesti yritys voi vaikuttaa niihin tilanteisiin, jossa asiakas vaihtaa yhtiötä huonon palvelun, huonojen tuotteiden tai korkeiden hintojen takia. Pääsääntöisesti niillä yhtiöillä, jotka eivät ole selkeästi markkinoiden halvimpia tai eivät tarjoa

selkeästi ylivertaista asiakaskokemusta, on suuria haasteita asiakassuhteiden ylläpidossa (customer retention). (Kotler, Keller, Mairead, Goodman & Hanse, 2012, 438–441.)

Asiakaskokemuksen rinnakkaiskäsitteinä käytetään lisäksi asiakastyytyväisyyttä (customer satisfaction) ja asiakkaan lojaalisuutta tai uskollisuutta (customer loyalty). Tyytyväisyyden tunne syntyy asiakkaalle, kun hänen palveluihin tai yhtiöön kohdistamat odotuksensa toteutuvat ja ylittyvät. (Ylikoski & Järvinen, 2012, 71.) Asiakkaan lojaalisuus puolestaan määritellään yleensä sen kautta, että lojaalinen asiakas palaa ostamaan yrityksen tuotteita. Lojaalinen asiakas voi olla joko aktiivinen tai passiivinen. Aktiivinen lojaalinen asiakas haluaa jatkaa suhteen ylläpitoa yrityksen kanssa, suosittelee yritystä ystävilleen ja käyttää tuotetta tai palvelua aktiivisesti, kun taas passiivinen vain tyytyy olemaan yhtiön asiakas. (Ball, Coelho & Machas, 2004, 1273.) Tyytyväisyys puolestaan vaikuttaa asiakkaan lojaalisuuteen ja sitä kautta yhtiön menestykseen. Tyytyväisten asiakkaiden ajatellaan olevan uskollisia, mutta myös tyytyväinen asiakas saatetaan menettää. Asiakas voi esimerkiksi olla vain näennäisesti uskollinen, jolloin uskollisuuteen ei sisälly aitoa luottamusta yhtiötä kohtaan tai aidosti positiivisempaa asenneta omaan finanssiyhtiöön verrattuna muihin. (Ylikoski & Järvinen, 2012, 71.)

Kotler ym. (2012, 429) puolestaan esittävät, että asiakkaan kokema korkea tyytyväisyys ei ainoastaan luo rationaalista suhdetta yhtiön ja asiakkaan välille, vaan myös tunneperusteisen suhteen. Tällöin asiakas todennäköisesti ostaa seuraavankin kerran kyseisestä yhtiöstä ja jopa suosittelee yhtiötä kavereilleen. Jos asiakas on vain suhteellisen tyytyväinen yrityksen toimintaan, hän voi helposti vaihtaa yhtiötä, jos hän kokee, että toisen yhtiön palveluilla on hieman enemmän arvoa hänelle. Näiden esimerkkien valossa voidaankin todeta, että tyytyväisyys ei siis takaa uskollisuutta.

Neljäntenä keskeisenä käsitteenä nostan esille luottamuksen. Luottamuksen merkitystä korostetaan yleisesti markkinoinnin kirjallisuudessa asiakasuskollisuuden yhteydessä. On todettu, että saavuttaakseen asiakas uskollisuutta yrityksen on ensin saatava asiakkaan luottamus. (Reichheld & Schefter, 2007, 109; ks Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002, 15.) Ymmärrettävästi myös asiakkaat, jotka eivät voi luottaa myyjään, ovat tuskin kovin uskollisia kyseistä yritystä kohtaan (Ball, ym. 2004, 1275).

Viimeiseksi tutkimuksen kannalta olennaiseksi käsitteeksi otan word-of-mouthin. Perinteisesti on ajateltu, että yritykset myyvät tuotteet asiakkaalle (B2C). Markkinoinnin kirjallisuudessa on pitkään

puhuttu suosittelijoista eli word-of-mouth markkinoijista yrityksen arvokkaimpina asiakkaina. Perinteisesti suosittelijat ovat toimineet vain kaveripiirilleen yrityksen tuotteiden markkinoijina niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Digitalisoitumisen myötä kuka tahansa voi saada mielipiteensä tuotteesta tai palvelusta kuulumaan suurellekin joukolle. Puhutaan digitaalisesta word-of-mouthista. (King, Racherla & Bush, 2014, 167.) On myös osoitettu, että digitaalinen word-of-mouth lisää siihen osallistuvien henkilöiden sitoutumista ja lojaalisuutta yritystä kohtaan. Ei ole kuitenkaan selkeästi tunnistettu minkälaisin mekanismein yrityksen tulisi kytkeytyä näihin digitaalisessa ympäristössä oleviin aktiivisiin asiakkaisiin. (King, ym. 2014, 173.)

2.3.2 Asiakaskokemus vahinkovakuutusyhtiöissä

Tyypillisesti vahinkovakuutusyhtiöiden asiakkaat ovat yhteydessä yhtiöön vain harvojen vuorovaikutustilanteiden kautta, esimerkiksi vain vakuutuksen ostamisen ja päättämisen yhteydessä. Kun näitä vuorovaikutustilanteita on vähän, ei ole ollenkaan varmaa, että asiakkaat olisivat kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä yhtiöön, asiakkaat kokisivat saavansa yhtiöstä arvoa tai yhtiö kykenisi lunastamaan arvolupauksensa. Jos seurataan vain ja ainoastaan asiakastyytyväisyyttä palvelutilanteiden kautta, on suuri riski sille, että asiakkaat ovatkin kokonaisuudessaan tyytymättömämpiä yritykseen kuin mitä tämä yksi mittari antaa ymmärtää (Rawson, Duncan & Jones, 2013, 2). Rawsonin, ym. (2013, 2) mukaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tarjoamiseksi huomio tulisi kiinnittää asiakkuuden kokonaisuuteen (end-to-end journey) yksittäisten touchpointtien sijasta. Heidän mukaansa huomion keskiössä on tällöin esimerkiksi asiakkaan yhteydenoton perustavaa laatua olevat syyt ja yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus kokonaisuudessaan.

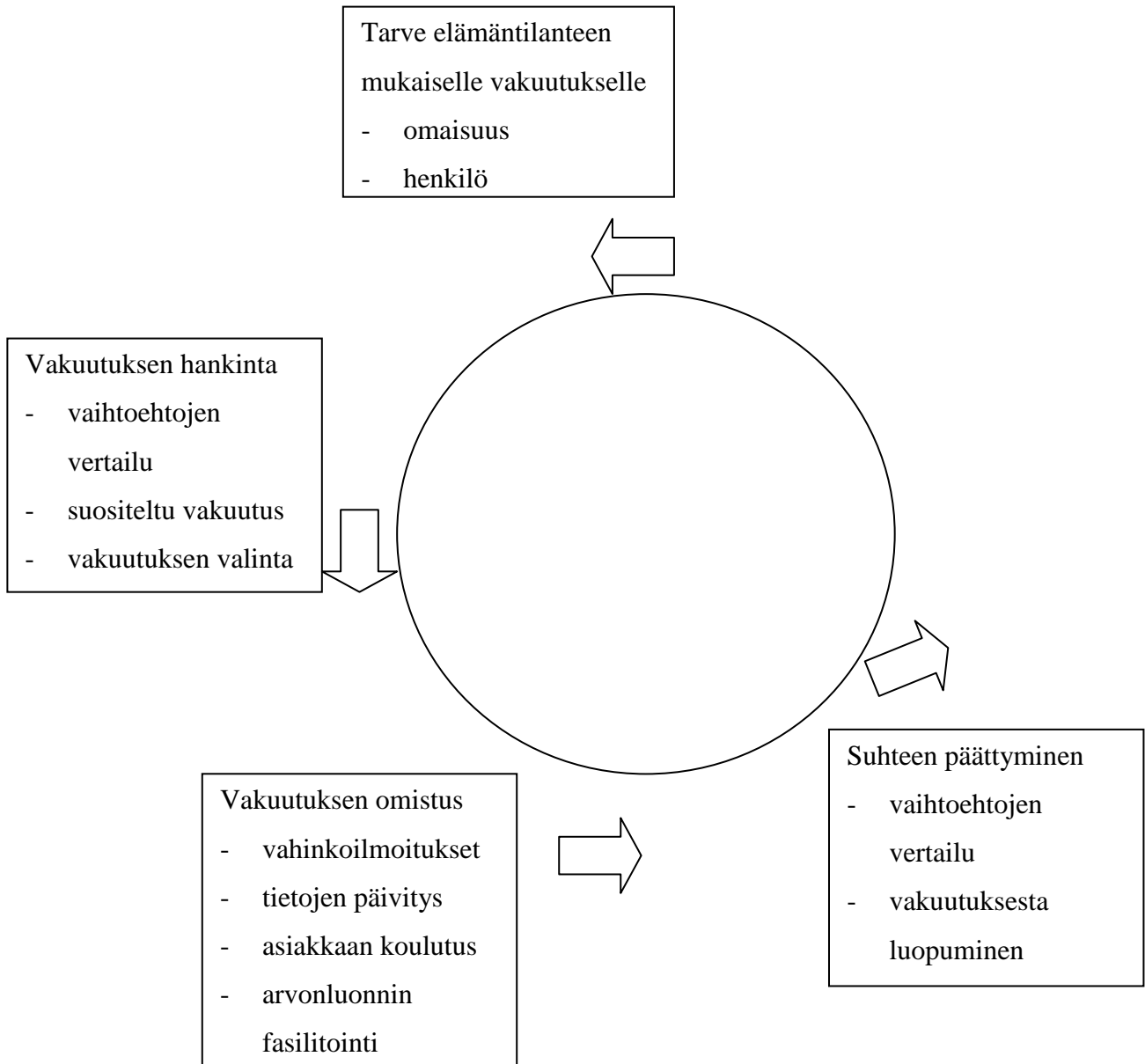
Asiakaspalvelun työntekijät ovat yrityksen eturintamassa, minkä vuoksi heillä on suuri, ellei jopa suurin vaikutusvalta siihen, millainen kuva olemassa olevalle tai potentiaaliselle asiakkaalle yrityksestä muodostuu. Ylikoski ja Järvinen (2012) puhuvat niin face-to-face kuin puhelimella tapahtuvista asiakaspalvelutilanteista totuudenhetkinä, joilla on suuri merkitys asiakkaan kokemaan arvoon. Ylikosken ja Järvisen (2012) mukaansa epäonnistuminen (negatiivinen lopputulos) näissä totuudenhetkistä voi pahimmassa tapauksessa johtaa asiakassuhteen päättymiseen. Vastaavasti onnistuneet palvelutilanteet (positiivinen lopputulos) puolestaan edesauttavat asiakassuhteen jatkumista. Perinteisesti tärkeimpinä totuudenhetkinä on mielletty korvaustilanteet, mutta tutkimuksen mukaan tärkeimpiä ovatkin tilanteet, jossa asiakas päivittää olemassa olevaa sopimustaan tai tiedustelee hankkiakseen uuden paremman sopimuksen (Crawford & Handy, 2014,

25). Crawford ja Handy (2014, 26) väittävät myös, että vuorovaikutustilanteita on vahinkovakuutusyhtiöillä niin vähän, että jokainen tilanne on kriittinen totuuden hetki. Ominaista palvelutilanteille on se, että rutiininomainen palvelutilannekin voi muuttua merkittäväksi totuuden hetkeksi, jos asiakas saa palvelutilanteesta enemmän arvoa kuin on odottanut, tai, jos jotain menee yllättäen pieleen. (Ylikoski & Järvinen, 2012, 108). Loistavien asiakaskokemusten tarjoaminen lieneekin yksi parhaista keinoista rakentaa asiakkaan uskollisuutta. Jokaisesta asiakaskohtaamistilanteesta tulisi pyrkiä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla niin, että asiakkaan mielikuvat yhtiöstä vahvistuvat. (Crosby & Johnson, 2007, 21.) Parhaassa mahdollisessa tapauksessa asiakkaasta tulee yrityksen suosittelija yhden positiivisen vuorovaikutustilanteen kautta (Keaveney, 1995; ks. Wang, Harris & Patterson, 2011).

Tutkimuksen mukaan yhtiöt, jotka pystyvät taitavasti hallitsemaan kokonaisvaltaisesti asiakaskokemusta saavuttavat, paremman asiakastyytyväisyyden, asiakaspysyvyyden, yhteistyön yrityksen yksiköiden välillä ja työntekijöiden tyytyväisyystason. Viime kädessä tämä näkyy tietenkin liikevaihdon kasvuna. (Rawson, ym. 2013, 3.) Grönroos (2009) esittää palvelukulttuurin käsitteen, joka tarkoittaa sitä, että asiakas tuntee, että koko yhtiössä ollaan kiinnostuneita asiakkaan tarpeista ja toiveista ja häntä pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Hyvän palvelukulttuurin edellytys on, että koko henkilöstö on kiinnostunut hyvästä palvelusta ja haluaa työskennellä asiakkaiden parhaaksi. Palvelukulttuuri on siis paljon enemmän kuin vain ja ainoastaan hyvä asiakaspalvelu (Ylikoski & Järvinen, 2012, 172). Asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan myös asiakkaan odotusten ylittämisestä (customer delight) esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa. Ei ole niinkään väliä ovatko nämä asiakkaan tunteisiin vetoavat odotusten ylittämiset spontaaneita vai ennalta suunniteltuja, vaan sillä on merkitystä, että työntekijä on henkilökohtaisesti sitoutunut ja motivoitunut yrityksen arvolutapauksen mukaisesti ja asiakkaan hyväksi toimimiseen. (Crosby & Johnson, 2007, 26.)

2.3.3 Käsitteiden sijoittuminen vakuutuspalveluiden elinkaareen

Kuvion (3) mukaan vakuutuspalveluiden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen; vakuutustarpeen tunnistaminen, vakuutuksen hankinta, vakuutuksen omistus ja vakuutuksen päättymisen. Tämä tutkimus keskittyy ensisijaisesti kolmanteen vaiheeseen eli vakuutuksen omistusvaiheeseen. Tämä vaihe sijoittuu vakuutuksen hankintavaiheen ja vakuutus-sopimuksen lakkauttamisen tai uuden hankkimisen välille. Mahdollisesti tällä välillä asiakkaan ja yhtiön välillä ei ole ollenkaan vuorovaikutusta, jos vahinkoa ei tapahdu. Itse asiassa 56 % kehittyneiden maiden asiakkaista ei ole ollut vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa viimeiseen 18 kuukauteen (Crawford & Handy, 2014, 23). Puolestaan vahingon sattuessa yrityksellä on mahdollisuus lunastaa vain toiminnallinen arvolupaus sujuvan korvausprosessin kautta. Kuten ensimmäisessä teorialuvussa esitin, tämä toiminnallinen arvolupaus puolestaan on yleensä helpommin kilpailijoiden kopioitavissa. Jos siis yrityksen ja asiakkaan suhde perustuu vain vakuutuksen ostotapahtumaan tai muutamiin muihin vuorovaikutustilanteisiin, asiakkaan kynnys vaihtaa vakuutusyhtiötä toiseen alenee. Kun vuorovaikutustilanteita on vähän, asiakas ei välttämättä koe saavansa nykyisestä yhtiöstä arvoa.

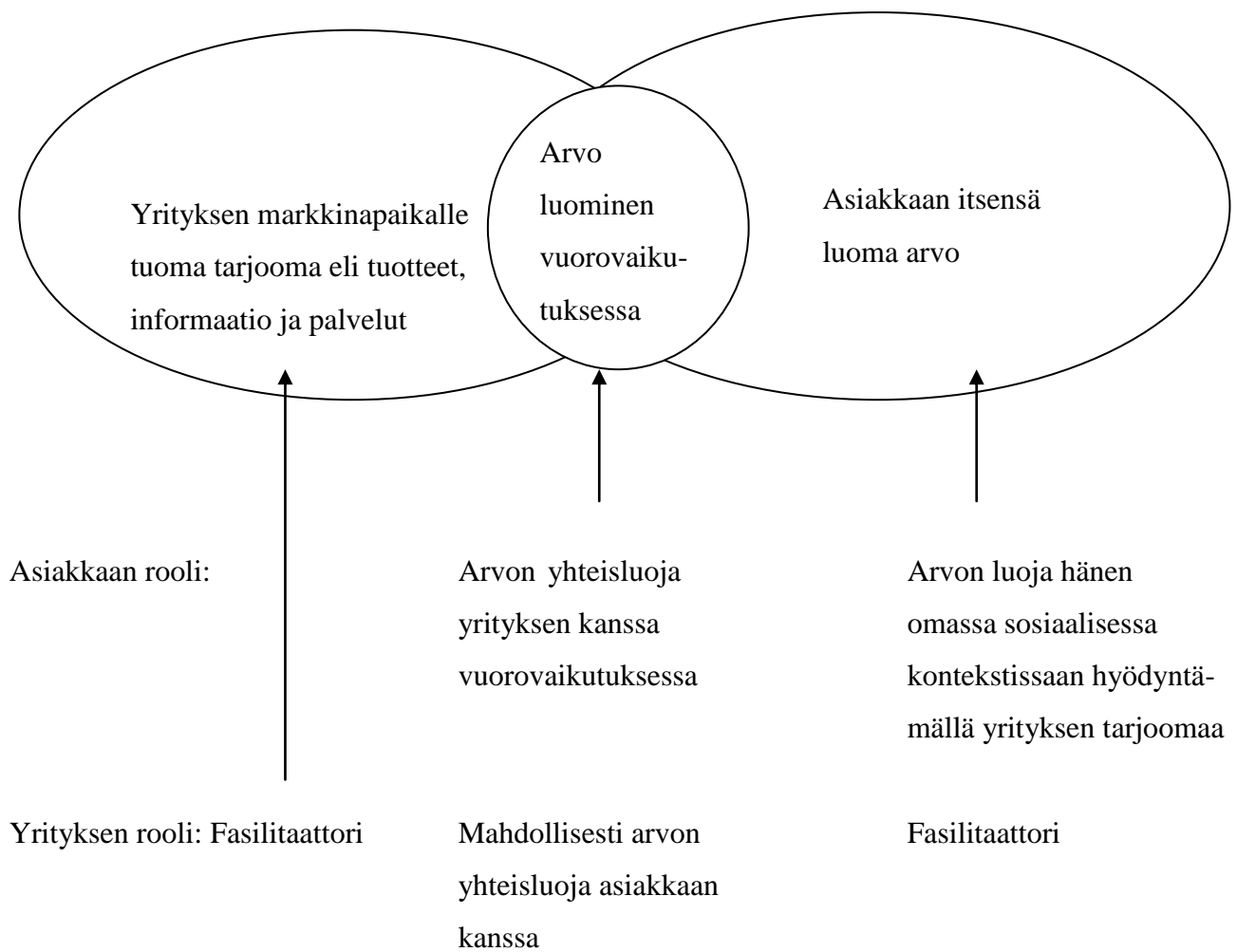


Kuvio 3. Vakuutuspalvelun elinkaari mukaillen (Kivistö-Rahnasto, Ahonen & Salonen, 2006).

Vakuutuksen omistusvaiheessa keskiössä on asiakkaan kouluttaminen ja arvionluonnin fasilitointi, asiakkaan tietojen pitäminen ajan tasalla, asiakkaan asioiden hoitaminen sujuvasti ja siis teoreettisemmin yrityksen toimiminen osana asiakkaan arkipäivän arvionluontiprosessia. Tästä kerron lisää seuraavassa teoriakappaleessa. Onnistumalla yllämainituissa asioissa yritys voi vedota asiakkaan tunteellisiin arvion elementteihin ja siten syventää asiakassuhdetta. Panostamalla näihin yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisempiä, uskollisempia ja yrityksen ja asiakkaan välillä vallitsee vahva luottamus. Asiakas kokee siis arvoa, kun yritys tuntuu aidosti välittävän asiakkaasta ja hänen turvallisuudestaan. Voidaan myös sanoa, että tällöin yhtiön tarjoama kokonaisvaltainen asiakaskokemus on pääsääntöisesti onnistunut, jolloin asiakas pysyy yhtiön asiakkaana.

2.4 Arvonluontiprosessin määritelmä

Tutkimuksessani asiakas Grönroosin ja Voiman (2013, 141) ja Vargo & Luschin (2008) hengessä luo itselleen arvoa hyödyntämällä yrityksen tarjoomaa, kuten tuotteita, palveluita ja informaatiota. Tämä arvo muodostuu siis suoran interaktion ulkopuolella ja siihen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan tuttavat ja läheiset, asiakkaan muu sosiaalinen verkosto, mielen sisäiset asiat, fyysinen ympäristö ja kulloinenkin tilanne (Grönroos & Voima, 2013, 142). Yrityksen rooli on siis olla aktiivisena vaikuttajana tai fasilitaattorina asiakkaan arvonluomisen prosessissa riippuen siitä onko yritys vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vai eikö ole (Grönroos & Ravald, 2011, 16). Vuorovaikutus ei automaattisesti tarkoita sitä, että yritys ja asiakas loisivat arvoa, vaan riippuen tilanteesta, tämä vuorovaikutustilanne voi kääntyä joko negatiiviseksi tai positiiviseksi arvon luomisen kannalta (Grönroos & Voima, 2013, 141). Kuvio 4 koontaa tässä kappaleessa esitetyt yrityksen ja asiakkaan roolit arvonluonnissa.



Kuvio 4. Arvonluontiprosessi (Grönroos & Voima, 2013, 141).

Tässä tutkimuksessa en siis käytä yritys näkökulmasta arvonluomisen käsitettä, sillä uusimman markkinoinnin kirjallisuuden konsensuksen mukaan yritys ei voi yksipuolisesti luoda arvoa asiakkaalle. En käytä myöskään arvon yhteisluomisen käsitettä siinä mielessä kuin Vargo, Maglio, & Akaka (2008) sitä käyttävät. Heidän mukaansa esimerkiksi auton arvo muodostuu arvon yhteisluonnin prosessissa auton tuotannon, auton toimituksen, asiakkaan ajotaidon ja tien kunnon kautta. Tutkimuksessani en myöskään puhu arvosta käytössä, arvon yhteistuotannosta tai arvosta vaihdossa. Tämän tutkimuksen teoriakenttä arvonluonnin osalta kytkeytyykin siis vahvimmin oheiseen kuvioon eikä tässä kappaleessa mainittuihin asioihin (Kuvio 4). Tutkimuksen keskiössä on siis, minkälaista tarjoomaa vakuutusyhtiöt pyrkivät tuomaan markkinoille ja kuinka asiakas luo itselleen arvoa käyttämällä yrityksen markkinapaikalla tuomia tuotteita, palveluita ja informaatiota. Yrityksen rooli on olla siis fasilitaattorina asiakkaan omassa arvon luomisen prosessissa.

Tarjoajan alue	Tarjoajan ja asiakkaan alue		Asiakkaan alue	
Tarjoaja	Tarjoaja	Asiakas	Asiakas individualisesti	Asiakas kollektiivisesti
Epäsuora vuorovaikutus	Suora vuorovaikutus		Epäsuora vuorovaikutus	
Arvon fasilitaattori	Arvon yhteisluonti	Arvon yhteisluonti	Itsenäinen arvontuonti	Itsenäinen arvontuonti
Palvelun tuottaja fasilitoi asiakkaan arvontuontia resurssien avulla, joita asiakas käyttää asiakkaan alueella	Palvelun tuottajan resurssit, prosessit tai lopputuotokset ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan omien resurssien tai prosessien kanssa dialogin kautta	Asiakkaan resurssit tai prosessit ovat vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan resurssien, prosessien tai tuotoksien kanssa dialogin kautta	Asiakas resurssit, prosessit tai lopputuotokset (näkyvät tai mielelliset) ovat vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan resurssien, prosessien tai lopputuotoksien kanssa asiakkaan omassa arvontuontiprosessissa	Toiset toimijat, aktiviteetit tai resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan omien resurssien, prosessien tai lopputuotoksien kanssa kollektiivisessa arvontuontiprosessissa
1, 6	5b	5a, (9)	2, 8	3, 4, 7

Kuvio 6. Suora ja epäsuora vuorovaikutus: asiakkaan ja palvelun tuottajan roolit (Grönroos & Voima, 2013, 143).

Kuvio 6 tarkoittaa vielä asiakkaan ja palvelun tuottajan roolit kolmella eri alueella, tuottajan alueella, yhteisellä alueella (vuorovaikutus) ja asiakkaan alueella. Tämä tutkimus keskittyy siis oheisen kuvankin perusteella asiakkaan alueeseen. Kuviossa esitetyt numerot auttavat hahmottamaan koko arvontuontiprosessin esimerkin kautta. Vaiheessa 1 vahinkovakuutusyhtiö suunnittelee ja lähettää asiakkaalle asiakkaalleen markkinointiesitteen uudesta kattavammasta vakuutus tuotteesta tarjoten asiakkaalle resurssin (tässä tutkimuksessa osa yrityksen tarjoomaa). Toisessa vaiheessa asiakas lukee vakuutus esitteen ja pohtii toisiko uusi vakuutus hänelle arvoa esimerkiksi parantuneen turvallisuuden tunteen muodossa. Kolmannessa vaiheessa asiakas esimerkiksi keskustele vakuutus tuotteesta tuttavien kanssa luoden arvoa itselleen sosiaalisessa kontekstissa. Neljännessä vaiheessa asiakas lukee muiden mielipiteitä tai median ajatuksia kyseisestä tuotteesta luoden jälleen arvoa sosiaalisessa kontekstissa. Viisi A vaiheessa asiakas voi soittaa tai lähettää viestiä vakuutus yhtiölle, että hän haluaa ottaa kyseisen vakuutuksen. Viisi B vaiheessa yhtiön edustaja vahvistaa, että kyseinen tuote sopii asiakkaalle ja laittaa vakuutuksen

voimaan. Kuudennessa vaiheessa vielä yhtiö voi lähettää asiakkaalle kirjallisen vahvistuksen vakuutuksesta ja sen sisällöstä. Seitsemännessä ja kahdeksannessa vaiheessa asiakas voi esimerkiksi lukea lisätietoja uudesta vakuutuksesta yhtiön tarjoaman informaation kautta tai suositella sitä muille sosiaalisessa ympäristössään. Mahdollisesti myöhemmissä vaiheissa tulee kysymykseen vahingon sattuessa korvauksen hakeminen ja jälleen yhtiön kanssa vuorovaikutuksessa arvon yhteisluominen.

2.5 Yhteenveto teoriasta

Tutkimukseni teoreettinen taustani pohjautuu uusimpaan markkinoinnin kirjallisuuteen, jonka mukaan yritys ei voi luoda arvoa asiakkaalle, vaan asiakas luo arvoa itselleen käyttämällä yrityksen tarjoamaa (kuviossa 5 resursseja). Jatkuvasti kovenevan kilpailun myötä yritysten on laitettava asiakas eikä omistajien tuotto toimintansa keskiöön. Painottamalla asiakasarvoa pitkällä tähtäimellä myös omistajat vaurastuvat. Ajatellaan, että asiakas voi kokea yhtiön tarjoaman (tuotteet, palvelut, informaatio) tai toimintatapojen tuottavan taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja/ tai symbolista arvoa. Kun asiakas kokee saavansa yhtiöstä arvoa, hän todennäköisesti pysyy yhtiön asiakkaana jatkossakin. Voidaan myös sanoa, että tällöin yhtiön ja asiakkaan välinen suhde on luottamuksellinen ja, että asiakas on tyytyväinen yhtiön kokonaisvaltaiseen toimintaan.

3 VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖT PYRKIVÄT ASIAKKAAN ARVONLUONTIPROSESSIIN

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa pyrin selvittämään, kuinka vahinkovakuutusyhtiöt pyrkivät fasilitoimaan asiakkaan arvonluontia erityisesti ydintuotteen ulkopuolisella tarjoomalla. Ensimmäiseen tutkimuskysymystä ajatellen minulla oli etukäteen sellainen mielikuva, että vahinkovakuutusyhtiöt eivät ole kovin aktiivisesti mukana fasilitoimassa asiakkaan omaa arvonluontia. Oletukseni oli myös, että vakuutusyhtiöillä on haasteita emotionaalisiin ja symbolisiin arvoelementteihin vetoamisessa nykyisillä ydintuotteilla kuin myös ydintuotteiden ulkopuolisella tarjoomalla. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen aineistoa edustavat joukkotiedotuksen tuotteet (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 84).

Ensinnäkin lähdin tutkimaan Suomen vahinkovakuutusyhtiöiden kotisivuja ja pyrin sieltä selvittämään, millaisin keinoin he pyrkivät fasilitoimaan asiakkaan omaa arvonluontia ydintuotteen tai palvelun ulkopuolisella tarjoomallaan. Alusta lähtien minulle kävi selväksi, että näitä keinoja on lukuisia ja ne ovat hyvin erilaisia. Minun oli tehtävä myös selkeitä valintoja laadullisen tutkimuksen hengessä siitä, mitä jättää pois ja mitkä eivät lukeudu tutkimukseeni (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 92). Kuten rajauksessakin totesin, pois jäivät ydinpalveluun sisältyvät asiat, mutta myös sellaiset teemat, kuten puhdas mainonta, yhtiön brändi tai yhtiön vastuullisuus.

Pelkästään verkkosivujen avulla pystyin jo hahmottelemaan keskeisiä teemoja, johon yhtiön tarjooman osat kytkeytyvät. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93). Luontevasti verkkosivujen kautta pääsin myös käsiksi yhtiöiden sosiaalisten median sisältöihin ja heidän kumppaneidensa kanssa ylläpitämiin kampanjasivustoihin. Jotkin teemoista muodostuivat kuitenkin suomalaisessa vahinkovakuutus kentässä suppeiksi, minkä vuoksi minulla oli tarve lähteä laajentamaan aineistoa ja selvittämään, löytyisikö kansainvälisiltä toimijoilta lisää sisältöä teeman sisälle. Siksi päädyinkin etsimään mobiilisovelluksista tietoa myös ulkomaalaisista lähteistä. Tutkimusprosessini ajan olen myös lukenut päivittäin talousuutiset, joista olenkin löytänyt

muutaman vakuutusalan arvonluontia ja tutkimustani koskevan lähteen. Tällä tavoin olen myös pyrkinyt tuomaan työhöni ajankohtaisuutta. Tukeakseni päätelmiä, olen myös tutustunut ajankohtaisempiin suurimpien konsultointitoimistojen tekemiin vakuutusalan raportteihin, vakuutusalan tieteellisiin ja akateemisiin julkaisuihin ja suomalaisiin erityisesti Finanssialan keskusliiton teettämiin julkaisuihin.

Kaiken kaikkiaan aineistoni pohjalta olen tunnistanut kuusi keskeistä asiakkaalle oletettavasti arvoa luovaa teemaa, jonka ympärille vahinkovakuutusyhtiöiden tarjoaman osat kytkeytyvät. Teemoiksi olen tunnistanut vahinkovakuutusyhtiöiden mobiilisovellukset, monessa kanavassa tapahtuvan viestinnän, kampanjat ja tapahtumat, uudenlaiset lisäpalvelut, vuorovaikutuksen ja vahinkovakuutusyhtiöiden muut keinot olla mukana asiakkaan arvonluontiprosessissa. Jokaisen tunnistamani teeman kohdalla käyn esimerkkien avulla konkreettisesti läpi, kuinka suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt pyrkivät kyseisen teeman mukaisesti fasilitoimaan asiakkaan arvonluontiprosessia. Esitän siis jokaisen teeman kohdalla sitä kuvaavia asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 92). Huomiona kuitenkin se, että yritykset eivät voi olla varmoja tuoko kyseinen teema tai sen sisäinen elementti arvoa asiakkaalle. Seuraavassa on vielä taulukoituna ne lähteet, joissa esiintyviä asioita esittelen teemojen alla tarkemmin.

Taulukko 1. Ulkomaalaisten ja suomalaisten yhtiöiden mobiilisovellusten internet-sivut

Allstate vakuutusyhtiön mobiilisovellukset.	If Ankkuri satamaopas
Geigo vakuutusyhtiön mobiilisovellukset.	Op-Pohjolan mobiilisovellus
Tower vakuutusyhtiön mobiilisovellus	If mobiilisovellus

Taulukko 2. Suomalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden tiedotusosiot

If kotisivut	If neuvot ja vinkit	If etuohjelma
Op-Pohjola asiakasedut	LähiTapiola Omatalous	LähiTapiola asiakasedut
Pop-Vakuutus kotisivut	If vakuutusyhtiön uutishuone	
Turva kotisivut	If K-Plussa-osio	

Taulukko 3. Suomalaisten yhtiöiden muu asiakkaalle arvoa tuottava tarjooma

If liikennepeli	LähiTapiola Terveyshelppi	Op-Pohjolan kehittämisspaja
If Kysy vaikka palvelu	LähiTapiola vaahtosammuttimen tarkastus	Päivä paloasemalla tapahtuma

If suojatiepäivystys	Viisaasti vesillä	If nastahaaste
----------------------	-------------------	----------------

Taulukko 4. Suomalaisten yhtiöiden sosiaalisen median kanavat

Op-Pohjolan Facebook verkkosivusto	LähiTapiolan Facebook verkkosivusto
If Facebook verkkosivusto	LähiTapiolan Youtube verkkosivusto

Taulukko 5. Ajankohtaiset vakuutusaiheiset uutiset ja artikkelit

Uutinen Soneran ja Pohjolan uudesta Matkalainen-mobiilisovelluksesta
Helsingin Sanomien pääkirjoitus: vakuutusyhtiö aikoo tarjota bonuksia vartalonsa hyvässä kunnossa pitävälle
Turun Sanomien uutinen: päällekkäisistä vakuutuksista satojen eurojen lisälasku
Tuulilasin uutinen: vakuutusfirma antaa vahinkotiedot kehittäjien käyttöön
Nordnetin Shareville-palvelu
Soneran lehdistötiedote: Soneran Matkalainen-palvelun pilottikokeilu: Älyliikennesovellus muutti ajokäyttäytymistä turvallisemmaksi.
What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services

Taulukko 6. Vakuutusalan koskevat suomalaiset ja ulkomaalaiset yleiset julkaisut

EY: Reimagining customer relationships, Key findings from the Global Consumer Insurance Survey	FKL: Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012
KPMG: Insurance Industry Outlook Survey. Revolution, not evolution	FKL: Millaista on tulevaisuuden työ finanssialalla?
PWC: Key industry findings from the 17th Annual Global CEO Survey, Leading from the front Insurance industry summary.	FKL: Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen
PWC: Insurance 2020: Turning change into opportunity.	FKL: Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012
Deloitte: Property and Casualty Insurance Industry Outlook Transforming for growth, Innovation leading the way	Asiakkuusindeksi: Toimialakohtainen tutkimusraportti 2014, Pankki- ja vakuutustoimiala

3.2 Vahinkovakuutusyhtiöt pyrkivät asiakkaan arvonaluontiprosessiin

Tässä kappaleessa keskityn siihen, kuinka vakuutusyhtiöt toimivat tällä hetkellä fasilitaattoreina asiakkaan arvonaluontiprosesseissa ja osaltaan sivuan sitä, kuinka arvoa yhteisluodaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Keskityn ensisijaisesti emotionaalisiin ja symbolisiin arvoelementteihin vetoaviin ydintuotteeseen (vakuutus) kuulumattomiin keinoihin fasilitoida asiakkaan arvonaluontia. Lisäksi tuon kuitenkin esille, mikä on asiakasdatan ja asiakastiedon rooli tässä arvonaluontiprosessissa. Vahinkovakuutusosalalle tyypillisesti yhtiöiden ja asiakkaiden välinen sitoutuminen on ollut matalaa ja vuorovaikutus vähäistä, minkä vuoksi yhtiöillä on vähän mahdollisuuksia loistaa asiakkaiden silmissä (Crawford & Handy, 2014, 29).

Tyypillisesti vahinkovakuutusyhtiöt ovat pyrkineet parantamaan asiakkaan kokemaa arvoa keskittymällä taloudellisiin ja toiminnallisiin arvoelementteihin. Vahinkovakuutusosalalla tyypillisesti on pyritty kilpailemaan hinnalla, mutta erityisesti viime aikoina on panostettu myös toimiviin verkkopalveluihin ja korvausprosessien sujuvuuteen. Asiakasta on myös pyritty huomioimaan entistä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Matka on kuitenkin pitkä, sillä edelleen yhtiöihin liitetään rutkasti negatiivisia mielikuvia. Puhutaan pienestä printistä, ehtokoukeroista, byrokraattisista toimintatavoista, vertailtavuuden hankaluuksista ja kohtuuttoman suurista omavastuista ja ikävähennyksistä. Seuraavassa osiossa tulenkin esittämään konkreettisia vastaajien esittämiä ja arvioimia ajatuksia siitä, kuinka vakuutusyhtiöiden tulisi kehittää toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällöin esille nousee väkisinkin emotionaalisten ja symbolisten lisäksi toiminnallisia asiakkaalle arvoa luovia tuotteita, palveluita, toimintatapoja tai keinoja.

Määritelmän mukaan asiakasdata (customer data) on tapahtumasta muistiin jäänyt joukko erillisiä tosiasioita (Davenport & Prusak, 1998, 2; ks. Saarijärvi 2011, 30). Asiakasdatasta puolestaan saadaan asiakastietoa, kunhan se muunnetaan tavalla tai toisella yritykselle tai asiakkaalle hyödylliseksi (Saarijärvi, 2011, 29). Asiakasdataa kertyy automaattisesti jokaisesta transaktiosta yrityksen kanssa, mutta sitä voidaan myös systemaattisesti kerätä esimerkiksi palautekyselyillä tai muilla kyselytutkimuksilla. Esimerkiksi ostotransaktion yhteydessä dataa kertyy seuraavista asioista: mitä osti, kuka osti, paljonko se maksoi, milloin osti ja missä osti. Hyviä paikkoja dataan keruulle ovat myös vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa. Tapahtuman jälkeen voidaan kirjata ylös esimerkiksi asiakkaalle mieleinen keskustelutyyli, peruspiirteitä hänen luonteesta, asioita, joista asiakas ei halua keskusteltavan tai hänen intohimojaan liittyen esimerkiksi harrastuksiin. Aivan mitä tahansa dataa ei kuitenkaan asiakkaasta saa kerätä. Yhtäältä lain mukaan vain sellaista

dataa saa kerätä, joka on relevanttia asiakassuhteen kehittämiseksi. Ja toisaalta asiakkaalla on oikeus tarkistaa data, jonka yritys on hänestä kerännyt. On lisäksi hyvä tiedostaa, että asiakasdatalla on merkitystä ja käyttöarvoa vain, jos se saadaan jalostettua sellaiseksi asiakastiedoksi, jolla on arvoa asiakkaan omassa arvonluomisprosessissa. (Saarijärvi, 2011, 30.)

Entistä useampi yritys mieltää itsensä nykyään palveluyritykseksi tuoteyrityksen sijasta. Perinteinen menetelmä kerätä dataa ja hyödyntää sitä yrityksen omiin tarkoituksiin (esimerkiksi mainoskampanjaan, kannattavien asiakkaiden tunnistamiseen tai asiakassegmentointiin) ei välttämättä sovi uuteen palveluajatteluun. Asiakasta ei tulisi nähdä enää passiivisena objektina ja datan lähteenä, vaan aktiivisena toimijana. (Saarijärvi & Kuusela, 2013.) Asiakasdataa saadaan puolestaan enemmän ja enemmän, mitä kauemmin asiakas on ollut yrityksen asiakkaana. Jos tätä dataa kyetään jalostamaan tiedoksi, niin asiakasymmärryksen tulisi kasvaa asiakassuhteen jatkuessa. Asiakasymmärryksen kasvaessa voidaan kehittää entistä sopivampia arvolupauksia asiakkaalle (Saarijärvi, 2011, 38).

Vahinkovakuutusyhtiöille kertyy jatkuvasti valtavasti dataa asiakkaiden vahingoista ja esimerkiksi niihin johtaneista syistä, niissä hajonneista esineistä, niiden aikana vallinneista olosuhteista ja muista niiden ominaispiirteistä. Hyödyntämällä dataa oikein voidaan profiloida asiakkaita paremmin ja tarjota sitä kautta kohdennetumpaa kokonaisvaltaista palvelua (Crawford & Handy, 2014, 14). Yhtiöt ovat vasta viime aikoina alkaneet kasvavissa määrin hyödyntämään asiakasdataa pyrkimyksenä jalostaa siitä asiakkaalle relevantteja tuotteita, palveluita tai tietoa. Tätä tarjoomaa pyritään tuomaan osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia. Tyypillisesti tämä tarjooma kytkeytyy turvallisuuden ympärille esimerkiksi vahinkoja ehkäisevän viestinnän tai palvelun kautta. Tällä tavoitteellaan myös huomion siirtämistä pois taloudellisista ja toiminnallisista arvoelementeistä kohti emotionaalisia arvoelementtejä.

3.2.1 Viestinnän avulla

Viime vuosina vakuutusyhtiöt ovat lisänneet tiedottamista useassa eri kanavassa liittyen ajankohtaisiin asiakkaita uhkaaviin riskeihin ja siihen, kuinka elää turvallisesti. Tiedotuskanavina on käytetty yhtiön vakuutusoppaita, vakuutusehtoja, yhtiön internet-sivuja, tekstiviestejä, sähköposteja tai sosiaalista mediaa. Tällä tavalla on pyritty lisäämään yhtiöiden mielikuvaa siitä, että yhtiöt todella välittävät laajemmin asiakkaiden tarpeista (Crawford & Handy, 2014, 14). Tutkimuksen mukaan yleisemmin turvallisuuteen liittyvää tietoa haluttiin kodin vaarapaikoista ja

vaaratilanteista ja vanhusten ja lasten tapaturmien ennaltaehkäisystä (Peura-Kapanen, ym. 2007, 36). Suurin osa kuluttajista olisi sitä mieltä, että riskejä tulisi pohtia myös omassa arjessa vaikkakin usko omaan haavoittumattomuuteen on vahva (Peura-Kapanen, ym. 2007, 68). Tiedottamalla asiakkaita yhtiöillä on pyrkimys ehkäistä vahinkoa ja syventää asiakkaan ja yhtiön välistä suhdetta. Voidaankin ajatella, että tarjoamalla tätä ns. ylimääräistä palvelua informaation muodossa yritykset pyrkivät vetoamaan asiakkaan emotionaalisiin ja symbolisiin arvon ulottuvuuksiin ja olemaan osana asiakkaan omaa arvонуontiprosessia. Tavoitteena on siten ollut myös asiakassuhteen syventäminen.

Perinteisesti asiakkaalle tämä turvallisuusaiheinen viestintä on hoidettu vakuutusehtojen suojeluohjeet kohdassa. Suojeluohjeissa kerrotaan kohta kohdalta, mitkä tekijät saattavat vähentää korvausta tai evätä sen kokonaan. Esimerkiksi tulitöiden tekeminen autotallissa on kielletty tai vesihanat pitää olla suljettuna poistuttaessa kotoa. Tämä tapa ei kuitenkaan ole se asiakkaiden tarpeita todella vastaava tapa, jolla asiakkaat haluaisivat, että heidän riskeistään tai turvallisuudestaan huolehdittaisiin. Asiakkaiden mielikuvat vakuutusehtovihosta on pääsääntöisesti negatiivisia eikä niitä siksi oman kokemuksen mukaan juuri lueta. Lisäämällä vakuutusehtoihin tekstiä siis tuskin saavutetaan kilpailuetua.

Vaikka asiakkaat olisivat tietoisia riskeistä, tyypillisesti yleisten vaaranpaikkojen ja tiettyihin toimintoihin liittyvien riskitekijöiden läpikäynti laiminlyödään. Esimerkiksi tärkeinä pidetyt toimenpiteet, kuten palohälyttimen toimintavarmuuden tarkistaminen, ovien asianmukainen lukitseminen ja vesivahingolta suojautuminen laiminlyödään. (Peura-Kapanen, ym. 2007, 37–38.) Näyttää siis siltä, että kodin turvallisuutta edistävien välineiden ja toimenpiteiden tärkeys ei välttämättä takaa sitä, että asian eteen on tehty kaikki voitava. Kuluttajat eivät välttämättä ymmärrä vahingon todellisia seurauksia, heillä ei ole aikaa toteuttaa vahingolta suojautumiseen vaadittavia toimenpiteitä, he näkevät vahingon torjunta välineen käytön liian vaivalloisena tai heillä ei ole tietoa (esimerkiksi liikennesäännöistä), kuinka todella ennaltaehkäistä vahinkoja.

Selittävänä tekijänä voi myös olla, että yleisesti uskotaan tai halutaan uskoa, että loukkaantumiset, onnettomuudet ja muut vahingot koskettavat enemmän muita ihmisiä kuin itseä. Puhutaan elämisestä ”suojakuplassa”, jota toisinaan pidetään myös hyvänä asiana, sillä elämästä tulisi hankalaa, jos koko ajan pitäisi pelätä erilaisia vaaroja. (Peura-Kapanen, ym. 2007, 18.) Tyypillisesti turvallisuutta edistetäänkin kantapään kautta, eli omasta tai naapurin vahingon kautta. (Peura-Kapanen, ym. 2007, 78.)

Vakuutusyhtiöt lisäävätkin kotisivuilleen melko aktiivisesti ajankohtaisiin riskeihin liittyviä suojautumisvinkkejä ja ovat aktiivisesti esillä muun median tekemissä arkipäivän riskeihin ja turvallisuuden liittyvissä uutisissa. Ifin uutishuoneen kautta asiakkaat saavat tietoa ajankohtaisista turvallisuuteen liittyvistä asioista, kuten yleisimmistä pikkujouluaikana sattuvista vahingoista ja niiden korvattavuudesta (If uutishuone verkkosivusto, 2014). Myös Ifin kotisivuilla on oma kohtansa, neuvot ja vinkit, josta asiakas saa tietoa asioista, joihin vakuutukset ovat kytköksissä. Esimerkiksi sivuilta löytyy tietoa koti turvalliseksi, kynttilät ja turvallisuus, käytetyn auton ostaminen ja myyminen ja metsästäjän turvallisuus otsikoiden alta. (If neuvot ja vinkit verkkosivusto, 2014.) Vastaavasti LähiTapiolalla löytyy oma sivustonsa ajankohtaisille pankki ja vakuutusasioille. Esimerkiksi puhdista katto ja rännit hyvän sään aikana, perhe muutti väliaikaiseen asuntoon vesivahingon vuoksi ja pelastusliivit pelastavat vain oikein puettuna uutiset, kuvaukset ja artikkelit tuovat ajankohtaista tietoa asiakkaille (LähiTapiola omatalous verkkosivusto, 2014). Yhtiöt pyrkivät myös lähentymään olemassa olevia ja potentiaalisia asiakkaitaan kommentoimalla muun median tekemiä uutisia. Esimerkiksi Turun Sanomien (2014) tekemää uutista päällekkäisten vakuutusten lisälaskusta kommentoivat Ifin vakuutusjohtaja sekä Vakuutus ja rahoitusneuvonnan vakuutusasiantuntija.

Enemmän tai vähemmän nykyajan pakottamana vahinkovakuutusyhtiöt ovat myös lisänneet läsnäoloa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kanavien tehtävänä on toimia viestintä- ja palvelukanavana yhtiön ja asiakkaan välillä (Rajander-Juusti, 2012, 40). Liki jokaiselta suomalaiselta yhtiöltä löytyy arkipäivän teemoista kirjoittava blogi, Facebook-sivu ja Youtube-kanava ja Twitter-tili. Asiakkaan ollessa näiden tilien tilaaja hän pysyy tietoisena reaaliaikaisesti mahdollisista häntä koskevista riskeistä. Ymmärrettävästi haasteita on siinä, kuinka saada ihmiset vierailemaan näillä sosiaalisen median tileillä ja kuinka luoda sinne kiinnostavaa sisältöä. Esimerkiksi Suomen suurimpiin finanssitaloihin lukeutuvan LähiTapiolan Facebook tilillä on vain 15 000seuraajaa ja heidän lataamillaan Youtube-videoilla on vain muutamia satoja katselukertoja (LähiTapiola Facebook verkkosivusto, 2015; LähiTapiola Youtube verkkosivusto, 2015).

Asiakkaan turvallisuutta edistävänä kanavavaihtona on myös tekstiviestin tai sähköpostin lähettäminen ajankohtaisesta asiakkaalle mahdollisesta haittaa aiheuttavasta riskistä. Esimerkiksi Pohjola lähetti kaikille asiakkailleen tekstiviestin ennen suuren syysmyrskyn iskemistä, jossa kerrottiin kuinka valmistautua suojautumaan siltä. Lisäksi esimerkiksi If esittelee asiakkaan sähköpostiin lähetetyssä uutiskirjeissä lyhyitä vahinkoesimerkkejä ja pidempiä tarinoita

vahinkotapauksista, ohjeita kuinka ennalta ehkäistä vahinkoja ja vakuutusturvavaihtoehtoja esimerkiksi kesälomakaudelle tai riskialttiiseen harrastukseen.

Uusimpana tiedostuskanavana on mobiilisovellus, joka löytyy tällä hetkellä vain Op-Pohjolta. Op-Pohjolan iPad-sovelluksella ja myöhemmin muidenkin laitteiden sovelluksella asiakas näkee olemassa olevat vakuutukset ja saa ohjeita vahinkotilanteisiin. Sovelluksesta löytyy myös vinkkejä turvallisesti elämiseen. (Op-Pohjola mobiili verkkosivusto, 2014.) Vaikka pohjoismaalaisia vahinkovakuutusmarkkinoita pidetään yleisesti edistyksellisempinä, mobiilisovelluksissa pohjoismaalaiset yhtiöt ovat paljon kansainvälisiä toimijoita jäljessä. Luvussa 3.2.4 esitän lisää esimerkkejä tiedon välityksen lisäksi, kuinka mobiilisovelluksilla voidaan helpottaa asiakkaiden elämää ja kuinka asiakas voi luoda arvoa itselleen käyttämällä mobiilisovellusta.

Viime vuosina arjen turvallisuutta on pyritty myös edistämään paljon pinnalla olevan pelillisyyden kautta. Suomessa digitaalisten palveluiden edelläkävijänä tunnettu If onkin lanseerannut leikkimielisen koko perheen liikennepelin, minkä avulla myös perheen lapset saataisiin helpommin mukaan puhumaan turvallisuudesta ja ehkäisemään vahinkoja. (If liikennepeli verkkosivusto, 2014.)

Yhtiöt pyrkivät siis useilla eri viestinnän keinoilla (uutiskirjeet, sähköpostit, sosiaalinen media, videot, uutiset, tekstiviestit) tiedottamaan mahdollisista ajankohtaisista riskeistä, ehkäisemään asiakkaiden vahinkoja ja sitä kautta pienentämään korvausmenoja. Vaikka tiedottaminen esimerkiksi kodin turvallisuuteen liittyvistä vaaroista on kasvanut mm. vahinkovakuutusyhtiöiden toimesta, vahinkojenkin määrä on kasvanut (Peura-Kapanen, ym. 2007, 76–78). On tullut esille, että tarve olisikin henkilökohtaiseen vaikuttamiseen. Myös kulloisetkin yksilölliset elämäntilanteet tulee huomioida, jotta pystyttäisiin vaikuttamaan ihmisten turvallisuuskäyttäytymiseen. Olennaista on mahdollisimman konkreettinen kuvaus yksilöllisistä arkipäivän vaaratilanteista ja niiden ehkäisemisestä. (Peura-Kapanen, ym. 2007, 76–78.) Tällä hetkellähän viestintä ei ole kovin henkilökohtaista, sillä esimerkiksi asiakkaat, jotka eivät asu autoile tai asu Turussa voivat sosiaalisen median tililleen tiedon autoilijan tai turkulaisen meren rannalla asuvan mahdollisesti kohtaamista riskeistä (If Facebook verkkosivusto, 2015). Asiakkuusindeksi (2014) raportin mukaan asiakkaat arvostaisivat yritykseltä saatua viestintää, joka sisältää erityisesti asiakasta varten valittuja henkilökohtaisia sisältöjä. Haasteena on vielä se, kuinka luoda asiakkaalle säännöllistä ja todella merkityksellistä sisältöä (Crawford & Handy, 2014, 29).

3.2.2 Kampanjoiden ja tapahtumien avulla

Yhtiöt pyrkivät ottamaan osaa aktiivisesti erilaisiin messuihin, tapahtumiin ja kampanjoihin, joilla edistää asiakkaiden turvallisuustietoutta (ja vähentää vahinkoja) ja päästä siten mukaan asiakkaan omaan arvonluontiprosessiin. Esimerkiksi LähiTapiola on mukana turvallisesti vesillä kampanjassa, minkä suorana tavoitteena on vähentää hukkumisia (Viisaasti vesillä verkkosivusto, 2014). Suojatiepäivystys-kampanjan avulla If puolestaan pyrkii kiinnittämään koulujen läheisyydessä ajavien autojen ja pyöräilijöiden huomion ja auttaa tarvittaessa lapsia kadun ylityksessä (If suojatiepäivystys verkkosivusto, 2014). Usealla paloasemalla järjestettävässä Päivä paloasemalla tapahtumalla tarkoitus on puolestaan tutustuttaa koko perhe paloturvallisuustaitoihin alkusammutuksesta liesiturvallisuuteen ja palopaikalta poistumiseen (Päivä paloasemalla verkkosivusto, 2014). Yhtäältä näiden kampanjoiden palosammuttimen tarkastamisesta heijastinliivien ja näkyvien lippalakkien jakamiseen ja erilaisiin tapahtumiin osallistumisen tarkoitus on myös parantaa yhtiöiden julkisuuskuvaa. Toisaalta ne voidaan nähdä asiakkaalle arvoa tuottavina elementteinä kuin myös puhtaasti markkinointikeinona. Näillä keinoin yhtiöt pyrkivät tuomaan esille konkreettisesti yhteiskuntavastuutaan positiivisessa valossa. Muita keinoja vakuutusyhtiöiden julkisuuskuvan parantamiseksi ovat esimerkiksi urheilutapahtumien sponsorointi, yhteiskunnallisesti arvokkaiden järjestöjen tukeminen ja yhteistyö oppilaitosten kanssa. Näihin en kuitenkaan tässä tutkimuksessa paneudu syvällisemmin.

Suurimmat yhtiöt yrittävät sosiaalisen median kampanjoiden avulla helpottaa asiakkaan arkea ja olla osana asiakkaan arvonluontiprosessia (itsenäinen + sosiaalinen arvonluonti). Tyypillisesti ihmiset osallistuvat kampanjaan henkilökohtaisesti omien sosiaalisen mediassa olevien tilien kautta käyttämällä aihetunnistetta (hashtag). Esimerkiksi If osallistaa autoilijat pienten palkintojen avulla jakamaan kuvaa Facebookissa tai Instagramissa auton renkaiden vaihdosta tunnisteella ifnastahaaste. Kampanjasivulla on myös rutkasti tietoa itse talvirenkaista, ajamisesta liukkaalla kelillä ja yleisimmistä onnettomuuksien syistä. (If nastahaaste verkkosivusto, 2014.) Kampanjoiden loppuviimeinen tarkoitushan on nimenomaan vahinkojen ehkäiseminen ja sitä kautta korvausmenojen pienentäminen asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttamalla.

3.2.3 Mobiilisovellusten avulla

Vakuutusyhtiöt pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan ja olemaan asiakasarvon luomisen fasilitaattorina mobiilisovellusten avulla. Kuten edellisessä luvussa esitin, suomalaisista

vahinkovakuutusyhtiöistä vain Pohjolalla on toistaiseksi oma sovellus valmiina, sekin melko suppea. If vahinkovakuutus on puolestaan syystä tai toisesta lakkauttanut oman varsinaisen mobiilisovelluksensa (If mobiilisovellus verkkosivusto, 2014). Tällä hetkellä If pitää kuitenkin yllä vielä veneilijöitä auttavaa Ankkuri-mobiilisovellustaan. Sovelluksella löytää lähimmät satamat ja niiden palvelut, yhteystiedot ja vierasvenepaikkojen määrän sekä toiset veneilijät sijainnin perusteella. Sovelluksessa voi myös arvostella satamia ja lukea muiden arvosteluja, katsoa uusimmat säätiedot ja katsella valokuvia. Ifin asiantuntija on myös lisännyt sovellukseen vinkkejä vahinkojen välttämiseksi. (If Ankkuri verkkosivusto, 2014.) Tämän sovelluksen avulla vakuutusyhtiö pyrkii todella toimimaan fasilitaattorina veneilijäasiakkaiden arvonluontiprosessissa ja tarjoamaan asiakkaalle emotionaalisia arvoelementtejä.

Uudenlaista arvonluontia asiakkaalle edustaa hyvin Soneran ja Pohjolan kehittämä tuloilla oleva Matkalainen-mobiilisovellus. Sovellus kirjaa automaattisesti auton sijainnin, ajetut kilometrit, keskinopeuden, keskimaksumuksen ja ajoneuvojärjestelmän tunnistamat virhekoodit. Sovelluksen kautta kuljettaja saa статистиikkaa ajoistaan ja ajotavoistaan sekä tietoa onnettomuuksista ja äkillisistä muutoksista tieolosuhteissa. Tämä sovelluksen tavoitteena on, että asiakkaat kokisivat sen arvoa tuottavaksi päivittäiseksi palveluksi. Ensimmäisten tulosten perusteella neljännes sovellusta käyttäneistä kuljettajista muutti ajokäyttäytymistään. Käyttäjät arvostivat sovelluksessa ruuhka ja onnettomuusilmoituksia, henkilökohtaisia ajotilastoja, ajoneuvon kulutuksen seuranta ja toivoivat siltä säätietojen, parkkipaikkojen ja hirvivaarojen liittämistä palveluun. Käyttäjät olivat myös kiinnostuneita palvelun sosiaalisista ulottuvuuksista (arvonluonti sosiaalisessa kontekstissa). Vakuutusyhtiön näkökulmasta tavoitteena on yhtäältä asiakkaiden sitouttaminen yhtiöön ja toisaalta oikeudenmukaisen riskin ja vakuutusmaksun kohdennus. (Jääskeläinen, 2014 & Sonera lehdistötiedote verkkosivusto, 2014.) Myös vakuutusyhtiö Ifillä on vastaavia ajamiseen liittyviä palveluita kehityksessä (Koho, 2014, 20).

Yhtälailla olisi reilua, että kolareilta välttyvä kuljettaja maksaisi vähemmän maksuja kuin kolaroiva kuin se, että tupakoimaton ja liikkuva henkilö maksaisi vähemmän sairausvakuutusmaksuja. Kansainvälinen vahinkovakuutusyhtiö Generali aikookin tarjonta kuluttajille mobiilisovelluksen, jota käyttämällä aktiivinen terveenä liikunnan ja ravinnon kautta itseään pitävä asiakas voi saada lahjakortteja ja alennuksia sairaus- ja henkivakuutusmaksuihin. Yhtiön tavoitteena onkin heidän tiedotteen mukaan luoda ennennäkemätön side vahinkovakuutusyhtiön ja asiakkaan välille. (Rajamäki, 2015.)

Suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt ovatkin jäljessä kansainvälisiä verrokkeja mobiisovelluksissa. Pelkästään amerikkalaisella AllState vakuutusyhtiöllä on 6 eri mobiilisovellusta liittyen ajamiseen, korvaustilanteiden hoitamiseen ja asiakkaan omaisuuden kirjaamiseen (inventory). (Allstate mobile apps verkkosivusto, 2014). Amerikkalaisella Geicolla taas on mobiilisovellus, jolla voi tehdä muutoksia vakuutuksiin, tehdä vahinkoilmoituksen, keskustella yhtiön edustajan kanssa ja maksaa vakuutuslaskuja (Geico mobile app verkkosivusto, 2014). Monet ulkomaalaiset yhtiöt ovat myös lisänneet sovelluksiin pelillisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia ja tietoja vakuutusyhtiöiden kumppaneista ja niiden tarjouksista. Esimerkiksi Tower vakuutusyhtiön asiakas saa sovelluksen avulla pisteitä taloudellisesta ajosta ja palautteen kuinka voisi ajaa paremmin. Näitä pisteet taas voidaan jakaa muiden asiakkaiden tai kavereiden kesken. Hyvällä ajotavalla asiakas voi saada jopa 20 % alennuksen vakuutusmaksuun tai asiakas voi saada alennuksia vakuutusyhtiön kumppaneilta. (Tower mobile app verkkosivusto, 2014.) Tyypillistä on, että tarjotut mobiilisovellukset eivät välttämättä kytkeydy suoraan ydintuotteen ympärille, vaan pyrkivät tukemaan asiakkaan jokapäiväistä arvonluontia muulla tavalla. Esimerkiksi brittiläinen Barclays pankki tarjoaa mobiilisovelluksen, jonka avulla asiakas voi saada itselleen enemmän arvoa jalkapallo-ottelusta (Puustinen, ym. 2014, 48). Näillä erilaisilla mobiilisovelluksilla (osa yrityksen tarjoomaa) vakuutusyhtiöt pyrkivät osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia ja tukemaan asiakkaan omaa arvonluontia.

3.2.4 Lisäpalveluiden avulla

Vuoden 2014 palvelutekona palkittua Op-Pohjolan ortopedisia ja käsikirurgisia toimenpiteitä, tapaturmapäivystystä, hammasklinikkaa ja työterveyshuoltoa hoitavan Omasairaalan lisäksi tällä hetkellä suomalaiset vakuutusyhtiöt eivät juuri tarjoa konkreettisia asiakkaalle arvoa tuovia lisäpalveluita (Op-Pohjola Omasairaala verkkosivusto 2015). Yhtiöiden henkilöstö ja asiakkaat suhtautuvatkin uusiin palveluihin varovaisesti (Maunula, 2015, 21). Useassa tutkimuksessa on kuitenkin nostettu esille, että tarjotakseen parasta kokonaisvaltaista palvelua, yhtiöiden tulisi laajentaa tarjoomaansa ydinpalvelun (vakuutus) ulkopuolelle. Tarvittaessa yhtiöt voisivat hyödyntää olemassa olevaa verkostoaan. Esimerkkinä mainittakoon verkosto, jossa vakuutusyhtiö olisi mukana rakennusyriyten, sisustussuunnittelijoiden, kiinteistövälittäjän ja pankkien kanssa (Rajander-Juusti 2012, 40). On myös esitetty, että toimintaa voisi laajentaa autokorjaamoihin, matkatoimistoihin tai turvallisuuteen (Saksi 2013, 240). Rajander-Juusti (2012, 15) laajentaa listaa vielä abstraktimmin elämys- ja vapaa-ajan palveluihin ja hyvinvointiteknologiaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa esille, että asiakkaat olisivat kiinnostuneita jopa maksullisista vakuutusyhtiöiden

tarjoamista lisäpalveluista jotka lisäisivät molemmin puoleista arvoa, kuten liukasajokoulutuksesta (Nummi, 2011, 68). Tutkimuksessa tuli myös esille, että pitkästä asiakkuudesta voisi esimerkiksi palkita sillä, että vahinkovakuutusyhtiön edustaja toisi palohälyttimet kotiin oikeisiin paikkoihin (Nummi, 2011, 101).

3.2.5 Muilla keinoin

Word-of-mouth -kirjallisuuden konseuksen mukaan word-of-mouthilla on kaikista suurin vaikutus asiakkaisiin kuin millään muulla markkinointikommunikaation muodolla (King, Racherla & Bush, 2014, 169). Perinteisestikin vakuutukset ovat aina herättäneet keskustelua ihmisten välillä. Nämä ajatukset silmällä pitäen vakuutusyhtiö If onkin kehittänyt palvelun, jonka avulla kuka tahansa voi kysyä puhelimella tai sähköpostilla siihen suostuneilta Ifin asiakkailta, kuinka korvausprosessi sujui (If kysy vaikka verkkosivusto, 2014).

Vakuutusyhtiöt pyrkivät myös aktiivisesti järjestämään arvontoja ja saamaan ihmisiä altistumaan vakuutuksille ja omalle yhtiölle. Esimerkiksi Op-Pohjola järjestää Facebookissa arvontoja, joidenka tavoitteena esimerkiksi on saada ihmiset ottamaan matkavakuutus Op-Pohjolasta. Kyseinen arvonta vetoaa myös tunteellisiin elementteihin korostamalla ulkomaanmatkaa räntäsateiden keskellä.

Kerro meille (alla olevan linkin kautta!), mitä ottaisit matkalle mukaan - matkavakuutuksen lisäksi. Arvomme kaikkien vastanneiden kesken 1000 euron matkalahjakortin, jolla pääset syksyn räntäsateita pakoon - vaikka autiolle saarelle.
(OP-Pohjola Facebook verkkosivusto, 2014.)

LähiTapiolan S-bonus yhteistyön ohella myös vakuutusyhtiö If kannustaa ihmisiä rekisteröimään K-Plussa-korttinsa mahdollisimman nopeasti houkuttelevan arvannon avulla (K-Plussa If verkkosivusto, 2014). Tavoitteena tällä arvontakampanjalla on saada K-Plussa uskollisia tai arvontoihin ahkerasti osallistuvia asiakkaita muilta vakuutusyhtiöiltä, mutta myös sitouttamaan olemassa olevia asiakkaita paremmin yhtiöön uuden asiakasedun (K-Plussa-pisteet) kautta. Voidaan myös ajatella, että K-Plussa voi vedota joidenkin asiakkaiden symbolisiin arvон elementteihin liittyen esimerkiksi K-ketjun kauppiaskulttuuriin.

Crawford & Handy (2014, 29) kannustavat vahinkovakuutusyhtiöitä luomaan kaksisuuntaisia sellaisia keskustelutilaisuuksia, kuten palkitsemistilaisuuksia, asiakaskerhoja tai muita ryhmiä,

joihinka mahdollisesti osallistuvat ihmiset jakaisivat samat mielenkiinnon kohteet. Suomalaisilla vahinkovakuutusyhtiöillä ei tämänkaltaisia palveluita vielä ole, mutta esimerkiksi sijoituspalveluita tarjoava Nordnet on perustanut asiakkailleen sosiaalisen alustan Sharevillen, jossa asiakkaat voivat muun muassa keskustella keskenään, nähdä toisten asiakkaiden sijoitukset ja vertailla omia tuloksiaan muiden kanssa (Shareville verkkosivusto, 2014). Vahinkovakuutusyhtiöillä tämä tarkoittaisi esimerkiksi sosiaalista alustaa, jossa ihmiset voisivat vertailla vakuutuksiaan keskenään, keskustella ajankohtaisista vakuutusasioista asiantuntijan avustuksella (ettei vain arvailua), jakaa hyviä tai huonoja riskeihin tai vakuutuksiin liittyviä kokemuksia, ja nähdä vahinkotilastoja esimerkiksi syysmyrskyn aiheuttamasta vahingosta Näillä sosiaalisilla palveluilla vedottaisiin juurikin asiakkaan symbolisiin ja tunteellisiin arvoelementteihin ja sitä kautta lisätään sitoutumista yhtiötä kohtaan.

Kehittääkseen palveluita entistä paremmaksi Op-Pohjola ottaa halukkaita asiakkaita mukaan palveluiden kehittämiseen (Op-Pohjola paja verkkosivusto, 2014). Voidaan ajatella, että tällöin asiakas ja yhtiö luovat arvoa yhdessä kehittäessään palvelua. Kyse ei ole siitä, että yhtiö maksaisi asiakkaalle palvelun kehittämisen auttamisesta vaan siitä, että yritys tarjoaa tämän mahdollisuuden, joka joillekin asiakkaille voi luoda merkittävästi arvoa. Tutkitusti arvoa syntyy erityisesti, kun asiakas kokee omaavansa aitoa vaikutusvaltaa palvelun kehitystyössä (Yim, Chan & Lam, 2012). Ensisijaisena tavoitteena asiakkaiden osallistamisessa on kehittää parempia palveluita ja toiseksi tavoitteena voidaan nähdä, että sen avulla sitoutetaan asiakkaita yhtiöön.

3.2.6 Vuorovaikutuksen avulla

On todettu, että tulevaisuudessa finanssialalla vuorovaikutustaitojen sekä viestintä- ja neuvottelutaitojen merkitys kasvaa. Jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin vastaamaan asiakkaan monimuotoisempiin ja vaativimpaan tarpeeseen, palveluhenkilöstön osaamisen on kasvettava ja asenteiden muututtava. (Rajander-Juusti, 2012, 43). Puolestaan kattavan suomalaisen toimialakohtaisen Asiakkuusindeksi-tutkimuksen mukaan asiakkaalle on tärkeää, että heille tarjotaan sopivia palveluita ja tuotteita perustuen heidän käyttäytymiseensä kuin se, että heidän asiointikäyttäytymistään ei rekisteröidä. Suurin osa kaikkien vakuutusyhtiöiden asiakkaista on halukkaita siihen, että heidän asiointikäyttäytymistään rekisteröidään. Vakuutusyhtiöt ovat perinteisestikin keränneet tietoa asiakkaistaan, joten kuluttajat kokevat tietojen rekisteröinnin luonnolliseksi. (Asiakkuusindeksi.fi, 2014.)

Eräs tapa hyödyntää asiakasdataa asiakkaantiedoksi on vakuutusyhtiö Ifissä testattu uusi myyntimalli, jossa myyntitilanteessa ei ainoastaan puhuta vakuutusten sisällöstä ja hinnasta, vaan pyritäisiin keskustelemaan asiakkaan arjen turvallisuudesta laajemmin. Asiakkaalle on voitu kertoa esimerkiksi vahinkotilastoja ja antaa vinkkejä, kuinka varautua vahinkoon. Samassa myyntikeskustelussa voidaan tehdä myös turvatestejä asiakkaan kanssa, joidenka tavoitteena on haastaa asiakas pohtimaan, kuinka hyvin heidän kodin turvallisuusasiansa olivat. Tulokseksi on saatu, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisempiä kuin muuten keskimäärin ja he kokevat, että vakuutusyhtiö todella välittää heistä eikä vain heidän rahoistaan. (Puustinen, 2012.)

Vakuutusyhtiö If vuonna 2015 julkaisemansa etuohjelmansa mukaan tarjoaa yhtiön keskittäjäasiakkaille oman palveluneuvojan (If etuohjelma verkkosivusto, 2015). Tavoitteena tällä on lisätä vakuutuspalvelun henkilökohtaisuutta. Tämänkaltaisen malli on tuttu pankkipuolelta, jossa esimerkiksi Nordea tarjoaa avainasiakkailleen henkilökohtaisen palveluneuvojan (Nordea avainasiakkaan edut, 2015).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut esille, että asiakkaat arvostaisivat sitä, että yhtiöstä oltaisiin asiakkaaseen proaktiivisesti yhteydessä tarkoituksena syventää asiakassuhdetta. (Nummi, 2011, 109).

Uudenlaista tapaa tuottaa arvoa asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa edustaa LähiTapiolan lanseeraama TerveysHelppi-puhelinpalvelu. LähiTapiolan johtaja kommentoi asiaa näin;

Päämääränä on se, että sairastuessaan asiakas ottaa ensin yhteyttä TerveysHelppi-puhelinpalveluun, josta asiakas ohjataan nopeasti oikeaan hoitoon terveydenhuollon ammattilaisten avustuksella. TerveysHelpin tavoitteena on auttaa asiakkaitamme ja lyhentää hoitoketjua. Aiemmin vakuutusyhtiön toiminta rajoittui vain sairauden tai tapaturman jälkeisen korvausprosessin hoitamiseen. Asiakkaamme sairastuessa hän otti itse yhteyttä lääkäriin, ja lääkäriissäkäynnin jälkeen hän haki vakuutusyhtiöltä korvauksia. (LähiTapiola Terveyshelppi-tiedote verkkosivusto 2014.)

Tämä onkin hyvä esimerkki siitä, kuinka uusia palveluita tuotetaan aidosti asiakkaiden hyväksi olemassa olevaa verkostoa vahvasti hyödyntämällä. Tämän palvelun LähiTapiolalle tuottaa yhtiöryhmän osittain omistama terveyspalveluyhtiö Pihlajalinna-Dextra (LähiTapiola Terveyshelppi-tiedote verkkosivusto 2014). Onkin todettu, että tulevaisuuden finanssialan

uudenlaiset palvelut asiakkaan hyväksi rakentuvat nimenomaan verkostoissa yli perinteisten toimialarajojen (Rajander-Juusti, 2012, 38). Nämä uudenlaiset verkostoja hyödyntävät palvelut voivat olla niin useita osaamisalueita yhdistäviä vuorovaikutuksellisia neuvontapalveluita tai vakuutusyhtiöiden kumppaneiden tuottamia lisäpalveluita.

3.2.7 Yhteenveto

Arvonluonnin kannalta ongelmana on myös se, ovatko asiakkaat aidosti kiinnostuneita vakuutusyhtiöiden tarjoomasta, kuten monessa kanavassa tapahtuvasta viestinnästä, mobiilipalveluista, uudenlaisista verkostoja apuna käyttäen tuotetuista palveluista, kampanjoista ja tapahtumista ja muista keinoista olla mukana asiakkaan arvonluontiprosessissa. Siis palvelevatko nämä asiakkaan omia arvonluonnin prosesseja. Onko asiakas valmis maksamaan vakuutuksista hieman enemmän ja pysymään yhtiön asiakkaana, jos hän kokee saavansa yhtiöstä muutakin kuin vakuutuksia? Vai kokevatko asiakkaat sähköpostit, sosiaalisessa mediassa tiedottamisen ja muun viestinnän häiritseväksi ja mieluummin oppisivat asiat pelillisten tai sosiaalisten ulottuvuuksien kautta? Voi myös olla niin, että asiakkaat kokevat elävänsä informaatiotulvassa ja he eivät halua enää tietoa, vaan jonkun joka hoitaa heidän puolestaan kodin tai auton mahdollisimman turvallisesti. Suurimpana haasteena yhtiöille on se, kuinka tuottaa informaatiota sellaisella tavalla ja sellaiseen kanavaan mitä asiakas arvostaa.

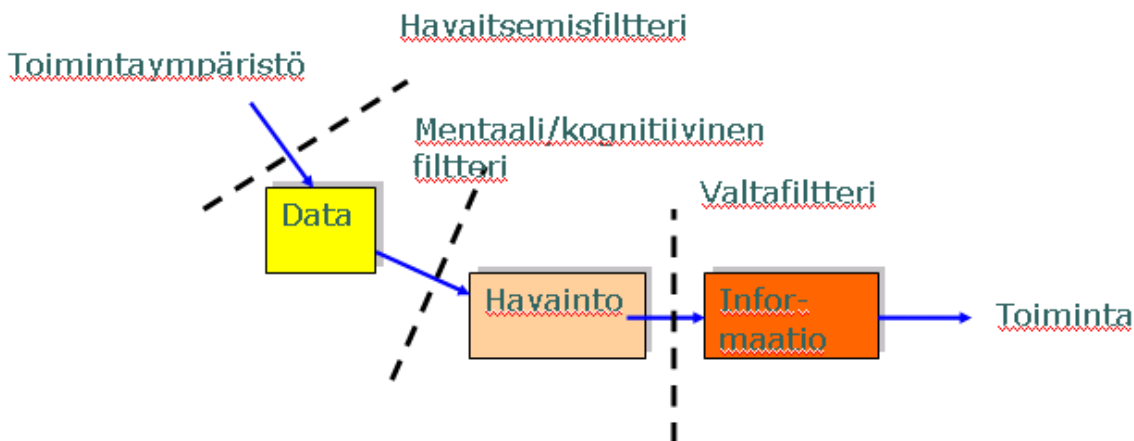
4 VAKUUTUSPALVELUN KÄYTTÄJÄT ARVOSTAISIVAT

4.1 Tutkimusmenetelmä

Toisessa tutkimuskysymyksessä pyrin selvittämään mikä yhtiön tarjooma tai minkälaiset toimintatavat loisivat asiakkaalle arvoa. Pyrin myös selvittämään luovatko vahinkovakuutusyhtiöiden nykyinen tarjooma arvoa ollenkaan. Tutkimukseni on kvalitatiivinen laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vain laatu. Tutkimuksessa keskitytään monesti varsin pieneen tutkimusjoukkoon ja pyritään analysoimaan sitä mahdollisimman perusteellisesti.

Tiedonkeruu menetelmänä käytän suomalaisen Fountain Park Oy:n kehittämää vuorovaikutteista puolistrukturoitua verkkoavorihtiä. Puolistrukturoidulle kysymyksille ominaisesti kysymyksen muoto oli kaikille sama ja kysymyksen vastauksia ei ollut sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tiedonkeruumenetelmä on kehitetty ideoiden ja ajatusten keräämiseen ja arviointiin. Fountain Park Verkkoahaastattelu™ on internetissä toteutettava vuorovaikutteinen palvelu, jossa osallistujat voivat omin sanoin kertoa näkemyksensä haluttuihin teemoihin sekä arvioida muiden osallistujien ideoiden merkitystä. (Fountain Park menetelmäkuvaus, 2014).

Fountain Parkin kehittämä tiedonkeruumenetelmä perustuu yhden modernin strategisen suunnittelun tärkeimmän vaikuttajan, Igor Ansoffin (1984), ajatukseen kolmesta filteristä, jotka heikentävät organisaation kykyä hyödyntää toimintaympäristössään olevaa tietoa. (Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014.)



Kuvio 6. Ansoffin kolme filtteriä (1984; ks. Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014).

Fountain Parkin Verkkohaastattelu™ pyrkii nostamaan joukkojen viisauden paremmalle tasolle eliminoimalla Ansoffin havaitsemat filtrit. Surowieckin (2004) mukaan joukko on viisaampi kuin yksilö, mikäli ihmisten tekevät päätöksensä aidosti itsenäisesti. Havaitsemisfilteri tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöt eivät aina näen oman erikoisalueensa ulkopuolelle. Mentaalifiltteri puolestaan torjuu sellaisen havaitun tiedon jakamisen, jolla ei uskota olevan merkitystä kysytyn asian kannalta. Näitä ajattelun kapea-alaisuutta lisääviä käyttäytymismalleja yritetään kyselyssä laajentaa esittämällä kysymysten yhteydessä stimulantteja eli virikesanoja, jotka toimivat virikkeinä ja innostavat ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. Valtafilterin vaikutuksesta osa käyttökelpoisesta tiedosta saattaa puolestaan suodattua pois yrityksen hierarkian sisällä, kun tieto kulkee työntekijän tasolta johtoportaalalle. (Ansoff, 1984; ks. Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014.) Tämä vältetään sillä, että verkkohaastattelu on anonyymi, joten kaikilla on mahdollisuus osallistua pelkäämättä tulevana leimatuksi ajatustensa takia. Lisäksi kaikki ajatukset ovat menetelmässä samanarvoisia. (Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014.)

Ansoff lanseerasi myös käsitteen heikot signaalit (weak signals). Hänen mukaansa strategiset yllätykset antavat itsestään viitteitä etukäteen. Viitteet eli heikot signaalit, ovat aluksi epämääräisiä ja vaikeasti tulkittavia, mutta ajan myötä ne vahvistuvat ja konkretisoituvat. Havaitsemalla heikot signaalit ajoissa ja valmistautumalla niiden vahvistumiseen, organisaatio voi saavuttaa merkittävän kilpailuetu-aseman tilanteessa, jossa heikko signaali vahvistuu nopeassa tahdissa merkittäväksi trendiksi. (Ansoff, 1984; ks. Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014)

Fountain Park Verkkohaastattelu™ antaa mahdollisuuden saada kattava kokonaisuus koko

kohdejoukon näkemyksistä ja tarjoaa sellaisen vuorovaikutteisen elementin, jota perinteinen verkkokysely ei mahdollista. Verkkohaastattelussa käytetään puolistrukturoituja kysymyksiä, joihin vastaajat saavat kirjoittaa haluamansa pituisen vastauksen. Kysymysten muoto on siis kaikille sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Verkkohaastattelu etenee vaihe vaiheelta niin, että yhdelle sivulle on sijoitettu yksi avoin kysymys. Vastaaja voi kiteyttää ajatuksensa lyhyesti pienempään kenttään tai kirjoittaa siihen pelkän otsikon ja jatkaa vastaustaan pidemmässä tekstikentässä. Pääkysymyksen alla olevat stimulantit eli virikesanat vaihtuvat tiettyin väliajoin. (Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014.)

Empiirisen osion taustamuuttujina käytin ikähaarukoita, alle 25 vuotiaat, 25–40 vuotiaat, 40–55, vuotiaat, 55–70 vuotiaat ja yli 70 vuotiaat sekä sukupuolta. Kuviossa 7. näkyvät kyseiset muuttujat.

Kuvio 7. Verkkohaastatteluun sivu 1/5.

Toisessa vaiheessa vastaajat pääsivät esittämään ajatuksiaan arvoa tuottavista toimintatavoista. Vastaaja sai esittää niin monta vastausta kuin hän halusi. Jokainen uusi idea tuli kuitenkin laittaa omaan kenttäänsä. Virikkeet (kuviossa 8 näkyvä ”Mieti viestinnän kannalta”) vaihtelivat muutaman sekunnin välein. Ajatuksia herättääkseni käytin seuraavia virikkeitä: mieti oman turvallisuutesi kannalta, mieti yhtiön toimintatapojen kannalta, mieti arkesi sujuvuuden kannalta, mieti mobiilisovellusten kannalta, mieti viestinnän kannalta, mieti kampanjoiden kannalta ja mieti lisäpalveluiden kannalta. Käytin juuri näitä virikesanoja, sillä nämä teemat toistuivat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastatessani. Virikkeiden tarkoituksena oli herättää vastaajien ajatuksia ja halutessaan asiakkaat saivat vastata kysymykseen virikesanan teeman kannalta.

Miten vahinkovakuutusyhtiö voisi toiminnallaan tuoda enemmän arvoa tai hyötyä sinulle?

Mieti viestinnän kannalta.

Otsikko (60 merkkiä jäljellä)

|

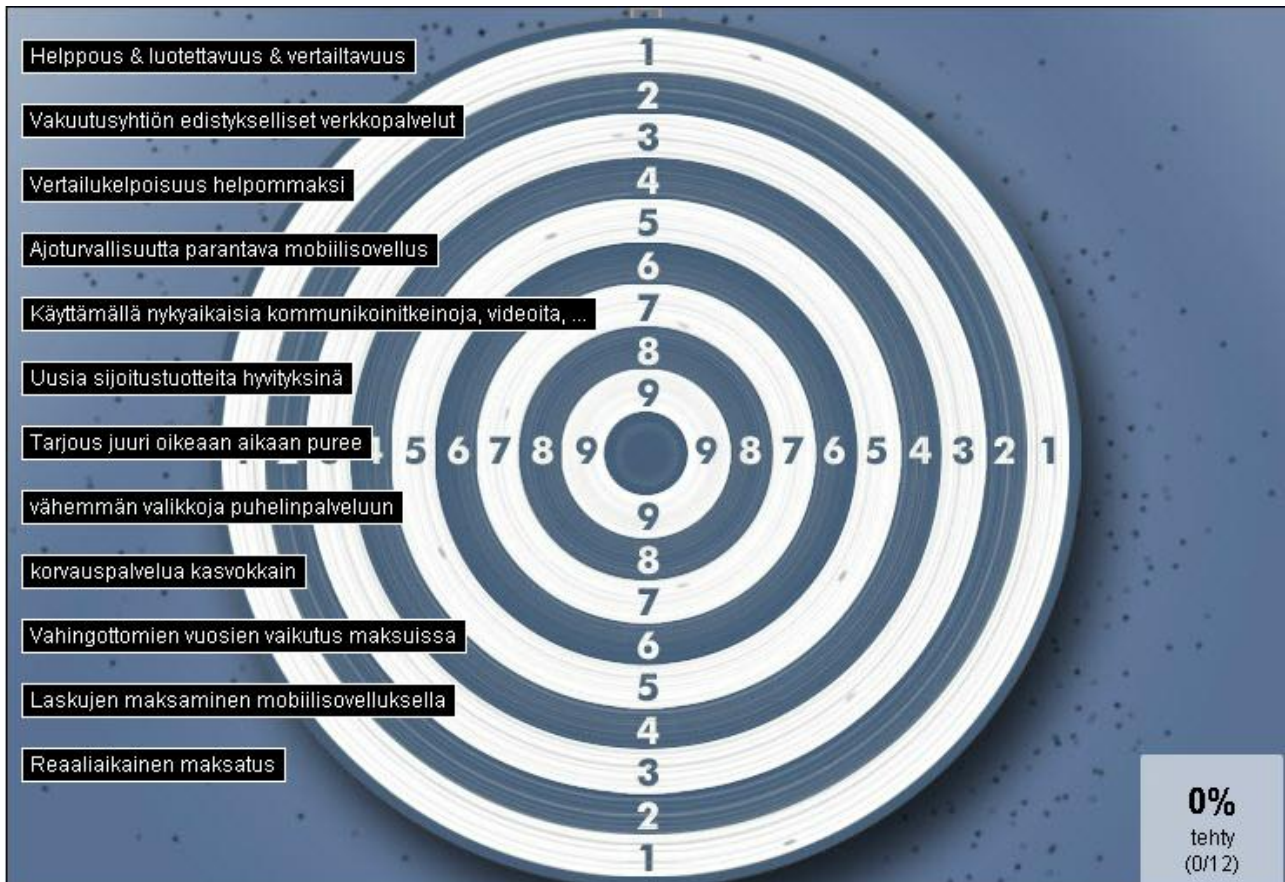
Vastaus (1500 merkkiä jäljellä)

Tallenna vastaus

Kuvio 8. Verkkoaivoriihen sivu 2/5.

Verkkoaivoriihen kolmannessa vaiheessa vastaajat pääsivät arvioimaan muiden vastaajien ajatuksia tikkataululla (kuvio 9). Tikkataulu toimi siten, että tärkeimmäksi kokemansa asiat käyttäjät siirsivät lähelle keskustaa ja vähemmän tärkeämmät tikkataulun reunoille. Yllä olevassa kuviossa arviointia odottavat muiden osallistujien antamat vastaukset näkyvät arviointitaululla (tässä tikkataulu). Osallistuja määrittelee vastausten tärkeyden siirtämällä niitä lähemmäksi tai kauemmaksi taulun keskiosasta, kuten tapahtuu oikeanpuolimmaisessa kuvassa. Keskiosaan siirretään tärkeinä pidetyt vastaukset, ulkolaidalle vähemmän tärkeiksi koetut ajatukset. Alimmassa kuvassa näkyy punaisilla pisteillä, millaisia arviointeja yksi tietty vastaus on saanut useammalta osallistujalta (tärkeysarviointien hajonta). (Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014.)

Menetelmän idea on, että kun useampi osallistuja määrittelee ajatuksen tärkeyden, huomio kiinnittyy oikeasti tärkeinä pidettyihin asioihin eikä niihin seikkoihin, jotka tulevat ensimmäisenä mieleen. Ohjelmisto päästää määritellyn määrän vastauksia arviointinäkömään satunnaisesti valiten, mutta painottaen vähemmän arvioituja asioita. Näin kaikilla vastauksilla on mahdollisuus saada suurin piirtein samansuuruinen määrä arviointikertoja. (Fountainpark menetelmäkuvaus, 2014.)



Kuvio 9. Verkkoavoriihen sivu 3/5.

Neljännessä vaiheessa vastaajat pääsivät halutessaan vielä täsmentämään valintojaan ja esittämään ideoita kolmen tärkeimmäksi kokemansa asian toteuttamiseksi (Kuvio 10). Verkkoavoriihen sivulla 5/5 käyttäjä pääsi vielä jättämään sähköpostiosoitteensa ja ottamaan osaa arvontaan.

Arvioimasi asiat
<p>1. Ajoturvallisuutta parantava mobiilisovellus</p> <p>Olen kuullut, että Pohjola ja Sonera olisi kehittämässä mobiilisovellusta ajoturvallisuuden parantamiseksi. Sovelluksessa voisi näkyä polttoaineen kulutus, pahimmat ruuhkapaikat, parkkipaikat ja hirvivaara-alueet ym. Olisin erittäin kiinnostunut tästä, jos turvallisella nopeusrajoituksen mukaisella ajolla saisi alennuksia vakuutusmaksuista..</p> <div></div>
<p>2. Tarjous juuri oikeaan aikaan puree</p> <p>Vakuutusyhtiön pitäisi kyetä tarjoamaan kulltajalla vakuutus juuri oikealle henkilölle juuri oikeaan aikaan: Esimerkiksi kun olet lähdössä pitäisi kuluttajalle tulla viesti "sinun matkavakuutuksesi ei ole voimassa" . Päivitetäänkö vakuutus? Olet laajentanut taloasi: "Onko vakuutuksessa laajennusosa huomioitu" Mitä muuta??</p> <div></div>
<p>3. Uusia sijoitustuotteita hyvityksinä</p> <p>Vahingottomista vuosista mikro-osuus yhtiön omaa hajautettua salkkua.</p> <div></div>

Kuvio 10. Verkkoavoriihen sivu 4/5.

Verkkoavoriiehellä kerätty laadullinen aineisto analysoidaan suurten tekstimassojen tehokkaaseen selaamiseen ja sisällön raportointiin suunnitellulla DR-TextMiner-tekstinlouhintaohjelmistolla. Pysin löytämään aineistosta sellaisia asioita, jotka ovat yhteisiä usealle vastaajalle. Tätä kutsutaan teemoitteluksi. Määrittelin teemaluokkiin avainsanat, minkä jälkeen ohjelmisto siirsi kyseiset sanat sisältävät vastaukset ko. teemaluokan alle. Kävin läpi lisäksi huolellisesti jokaisen teeman, jotta sen alle siirtynyt sisältö on teemaan sopivaa. Tarvittaessa poistin tai lisäsin sinne vastaajien esittämiä ajatuksia manuaalisesti. Teemoittelussa aineistossa yksi vastaus saattoi kuulua useampaan luokkaan, sillä vastauksessa saatetaan sivuta useampaa kuin yhtä teemaa. Teemoihin kuuluvat ajatukset luokittelin tarvittaessa vielä alateemojen alle. Kaiken kaikkiaan pystyin erottamaan 16 erilaista teemaa, joista vastaajat puhuivat.

Ohjelman avulla voin yhdistää tiedon siitä, kuinka paljon teemaluokkiin kuuluvat asiat keräsivät määrällisesti vastauksia siihen, kuinka tärkeiksi vastaukset arvioitiin. Ohjelma muuntaa ideoiden saamien arviointien keskiarvon (sijoittuminen tikkataululla, jossa keskipiste 10) numeroarvoksi. Arviointien keksiäarvon lisäksi huomiota kiinnitetään hajontaan yksittäisten arviointien sisällä. Yksimielisimmin suurimman keskiarvon saaneet vastaukset (keskelle sijoittuneet) ovat siis

vastaajajoukon mielestä tärkeimpiä asioita. (Hihnala, 2010, 25-26.) Teemoihin kuuluvien ”tikkataulussa” tehtyjen tärkeysarvioiden mukaan lasketaan myös kunkin teeman sisältämien ideoiden keskimääräinen tärkeys. Erimielisyys teemojen tasolla on laskettu teeman kunkin idean saamien tärkeysarvioiden keskihajonnoista.

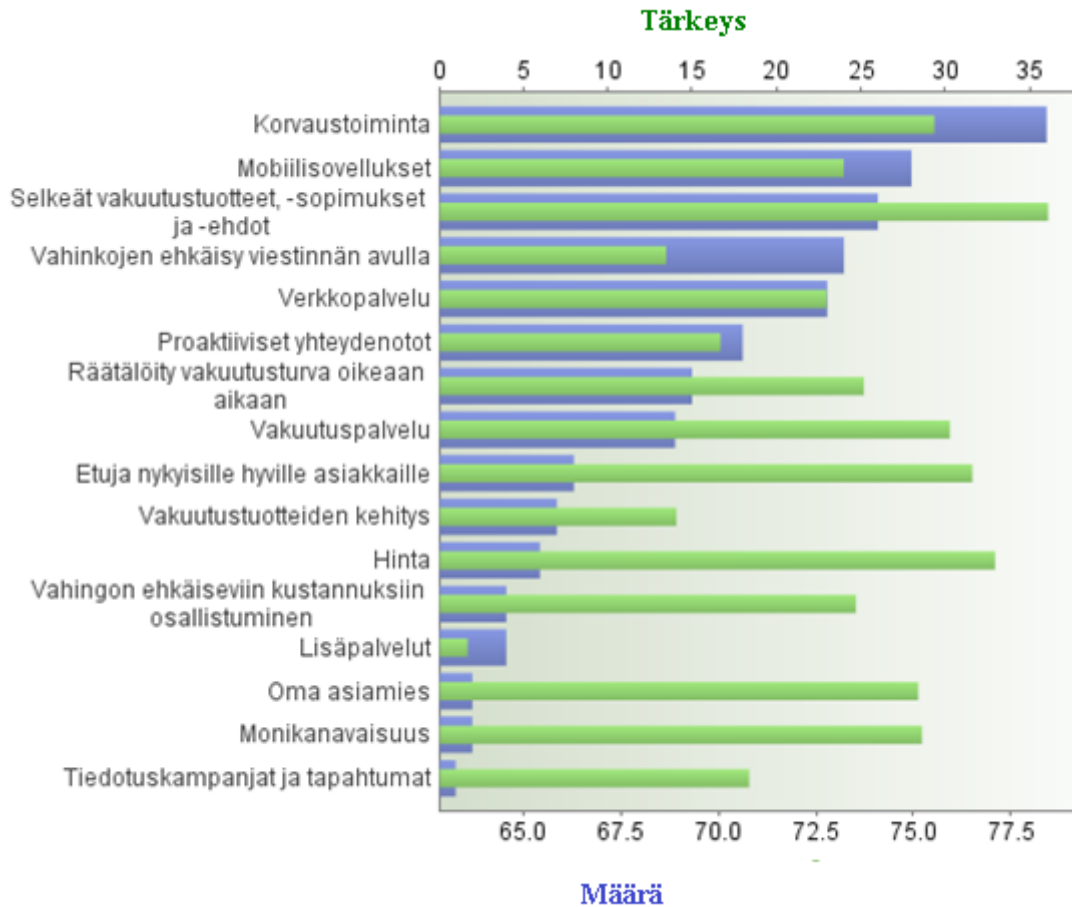
Fountain Parkin verkkohaastattelua on käytetty vuodesta 2000 lähtien yli 1500 projektissa ja niihin on osallistunut yli 3,5 miljoonaa osallistujaa. Asiakkaina on suuryrityksiä, kuten British Telecom, Fortum, Sanoma Oyj ja Stora Enso Oy. Asiakkaina on myös ministeriöitä, korkeakouluja, kaupunkeja, muita julkishallinnon yksiköitä ja järjestöjä. (Yritysesittely Fountain Park, 2014.)

Varman kehitysjohtaja Kaipainen-Perttula kommentoi menetelmän käyttöä näin, ”*Saimme asiakkailtamme laajasti erilaisia ajatuksia tulevaisuuden haasteista. Nyt meillä on vankempi pohja suunnittelulle ja strategiatyölle*”. VMP-Groupin hallintojohtaja puolestaan kommentoi seuraavasti, ”*Fountain Park analysoi henkilöstön kehitysideat ja kiteytti niistä selkeitä ja helposti eteenpäin vietäviä idea-aihioita*”. (Yritysesittely Fountain Park, 2014.)

Suunnittelin tutkimuksen rakenteen itse ja hyväksyin sen vielä Fountain Park Oy:n ja erään vahinkovakuutusyhtiön esimiesasemassa olevalla asiantuntijalla. Linkkiä tutkimukseen levittivät sosiaalisessa mediassa Op-Pohjola, If vahinkovakuutus, Finanssialan Keskusliitto, Vakuutusväen liitto ja lisäksi tuttavani. Kaiken kaikkiaan 2.2.2015–23.2.2015 välisenä aikana tutkimukseen kävi vastaamassa 120 vastaajaa. Nämä vastaajat esittivät kaiken kaikkiaan 160 ideaa siitä, kuinka vakuutusyhtiöt voisivat tuoda heille paremmin arvoa tai hyötyä. Keskimääräinen vastausaika oli 9 minuuttia. Haastattelun osallistuttiin nimettömänä ja kaikilla oli mahdollisuus kirjautua haastatteluun useammin kuin yhden kerran. Halutessaan vastaajat pystyivät osallistumaan lahjakorttien arvontaan jättämällä sähköpostiosoitteen.

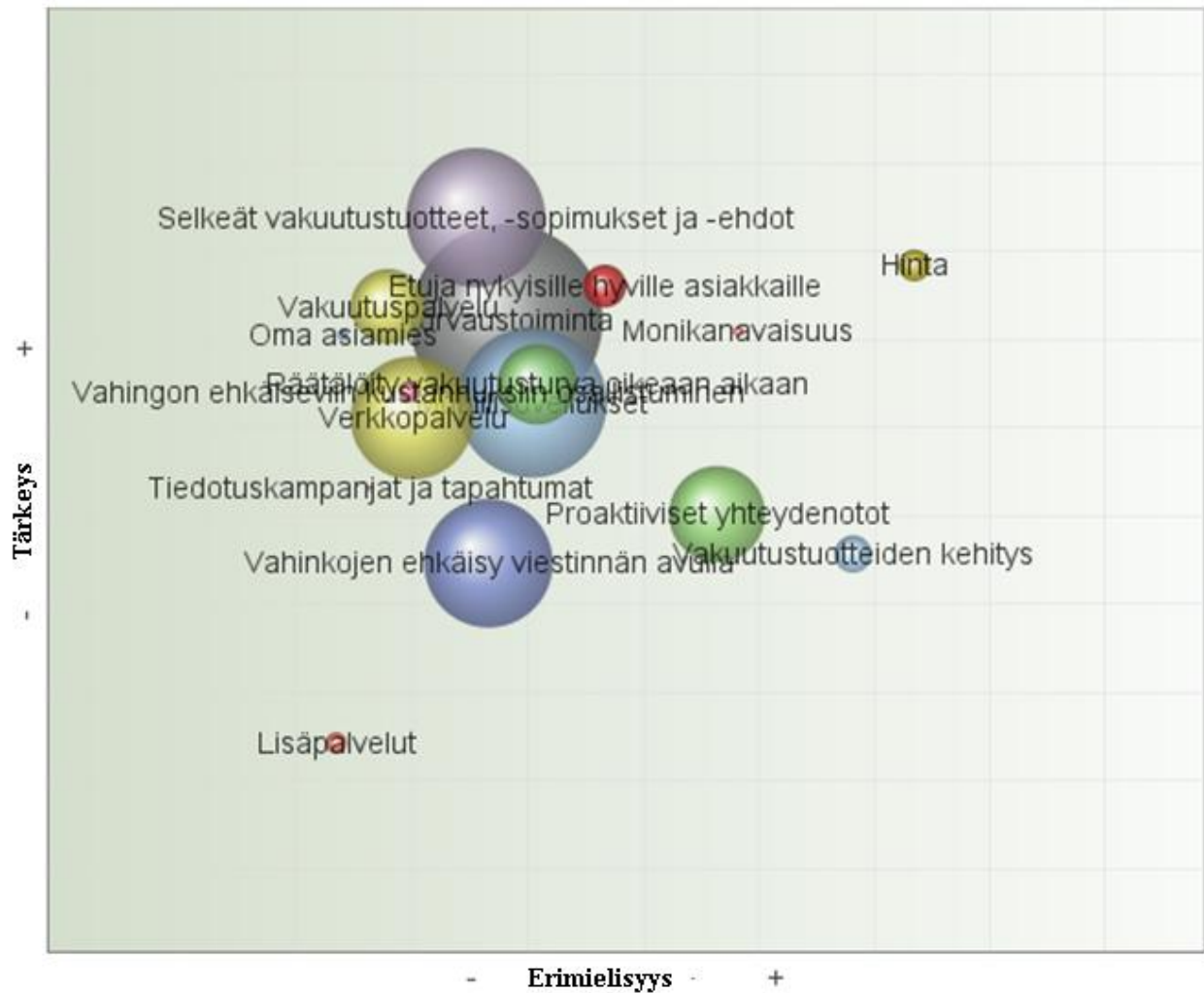
4.2 Tutkimustulokset

Esitän aluksi tutkimuksessa käytettävästä ohjelmistosta saatuja kuvioita. Kuvioista selviää, kuinka paljon vastauksia kukin teema luokka keräsi, ja kuinka tärkeinä asioita pidettiin. Lisäksi selviää, kuinka paljon vastaajien mielipiteet erkanivat asioiden suhteen.



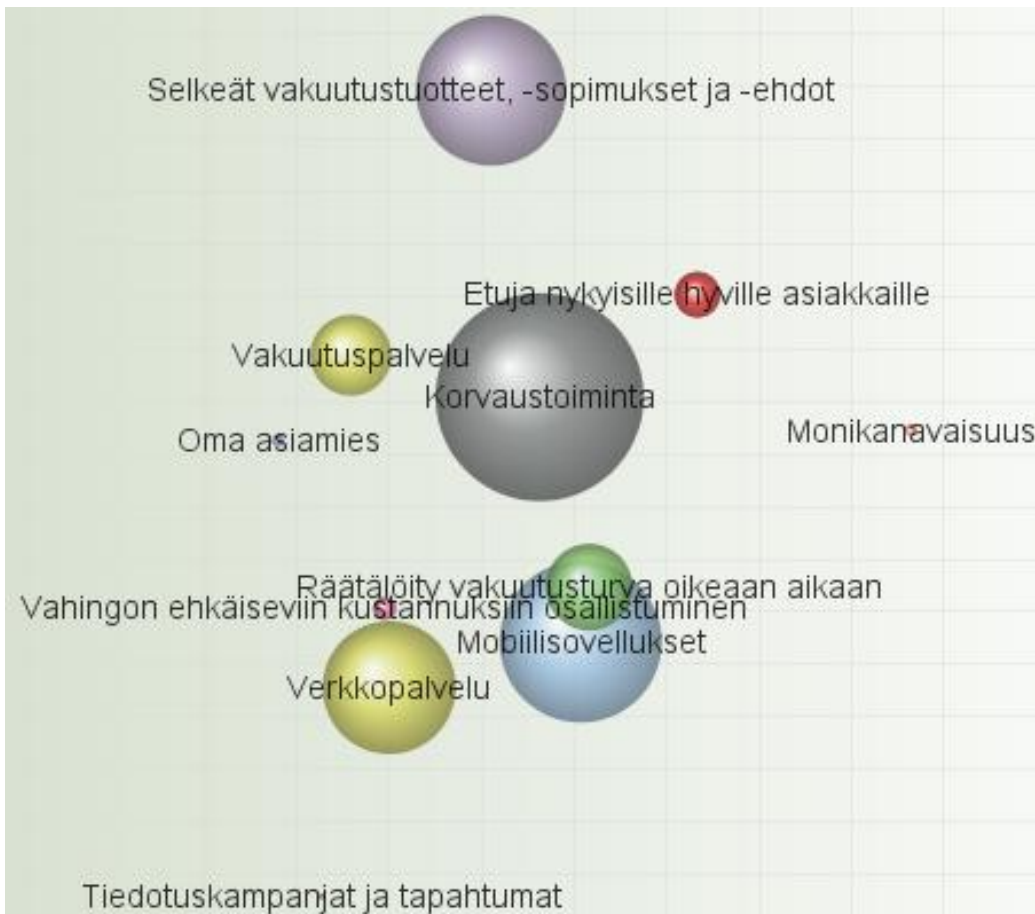
Kuvio 11. Teemaluokkien suuruus sekä luokan tärkeys.

Kuvion (11) sininen palkki kertoo, kuinka monta kertaa kyseessä oleva asia on mainittu aineistossa, vihreä palkki sen arvioidun tärkeyden. 120 vastaajaa esittivät kaiken kaikkiaan 160 ideaa (siniset palkit yhteensä). Vastaajista 55 oli miehiä ja 65 naisia. Alle 25v vastaajia oli 22 kappaletta, 25–40 vuotiaita 29 kappaletta, 40–55 vuotiaita 40 kappelta ja 55–70 vuotiaita 29 kappaletta. Kuviota (11) voidaan tulkita niin, että korvaustoiminnasta puhuttiin eniten (36 kertaa) ja tiedotuskampanjoista ja tapahtumista vähiten (1 kertaa). Huomion arvoista on lisäksi, että kaikki oheiset teemat ja sinne sisältyvät ideat koetaan vähintään jonkin verran tärkeiksi, sillä ne ovat ainakin yhden ihmisten ehdottamia. Näitä tärkeiksi koettuja ideoita ja niiden muodostamia teemoja voidaan sitten arvioida vielä keskenään. Esimerkiksi näyttää siltä, että vastaajat yhtäältä arvostaisivat erityisen paljon selkeitä vakuutustuotteita, -ehtoja ja sopimuksia ja toisaalta halpaa hintaa. Lisäksi voidaan sanoa kuvion perusteella esimerkiksi, että lisäpalveluita ei koeta aivan niin tärkeiksi kuin sitä, että myös nykyiset asiakkaat saisivat etuja.



Kuvio 12. Teemaluokkien tärkeys ja erimielisyys.

Kuviota 12 tulkitaan niin, että mitä suurempi pallo, sitä enemmän aiheesta on puhuttu. Kuviossa 13 on esitetty vielä tarkemmin lähekkäin sijoittuneiden pallojen teemat. Kuvioissa pystyakseli kuvaa asioiden koettua tärkeyttä ja vaakaa-akseli erimielisyyttä niiden tärkeydestä. Analysoin tarkemmin tämän kuvan sisältöä seuraavissa luvuissa.



Kuvio 13. Tarkennus lähekkäin esiintyviin teemaluokkiin.

Voidaan tulkita, että tärkeyden ja erimielisyyden kautta kuvioissa 12 ja 13 esiintyvät teemat voidaan luokitella neljään lohkoon. Nämä neljä lohkoa ovat esitetty kuviossa 14. Vaaka-akselilla oikealle päin mentäessä erimielisyys lisääntyy. Pystyakselilla ylöspäin mentäessä tärkeys kasvaa.

Vahvat signaalit, yhteinen näkemys Tulisi ehdottomasti ottaa huomioon suunnittelussa	Potentiaaliset asiat Voidaanko näistä löytää uusia lähestymistapoja?
Vähiten tärkeät asiat Osallistujat yhtä mieltä asioiden vähäisestä tärkeydestä	Heikot signaalit Uusia ideoita ja visionäärisiä ajatuksia. Kuinka otetaan huomioon suunnittelussa?

Kuvio 14. Teemaluokkien tärkeyden ja erimielisyyden tulkinta.

Seuraavassa esitän tutkimustulokset teemoittain taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon kautta. Lisäksi teemoissa esitän vastaajien suoria ideoita ja ideoiden jatkokehitysajatuksia. Idean otsikko on esitetty boldattuna ja idean kuvaus on normaalilla kursivoidulla tekstillä. Jos kyse on kommentista eikä alkuperäisestä ideasta, koko ajatus on kursivoitu ilman boldausta. Kaikki ideat on numeroitu väliltä 0-160. Kommentit on numeroitu väliltä 0-160 sen perusteella, mihin ideaan ne liittyvät.

4.2.1 Taloudellinen arvo

Kuten luvussa 2.2.4. esitin, voidaan ajatella, että asiakkaille arvoa syntyy perinteisemmillään vakuutuspalvelun halvasta hinnasta tai nopeasta palvelusta. Yhdeksi lisäteemaksi, jonka linkitän taloudellisen arvon ympärille, nostan nykyisten asiakkaiden rahallista palkitsemista koskevan kokonaisuuden.

Hinta

Kuten luvussa 2.2.4. esitin, voidaan ajatella, että asiakkaille arvoa syntyy perinteisemmillään vakuutuspalvelun halvasta hinnasta. Halvasta hinnasta puhuttiin kaiken kaikkiaan 6 kertaa.

Eräs asiakas määritteli seuraavasti, että hänellä ei ole erikoistarpeita, minkä vuoksi hinta ratkaisee:

***Laskemalla hintoja.** Enpä tähän muutenkaan oikein keksi tavanomaisena asiakkaana vailla erikoistarpeita. (idea 39)*

Kuvion 12 mukaan halpa hinta koettiin tärkeäksi, mutta se jakoi vastaajien mielipiteitä vahvasti. Tämän tutkimuksen valossa ideoiden vähyydestä ja ristiriitaisuudesta voidaan päätellä, että hinnan lisäksi asiakkaille arvoa tuovat merkittävässä määrin muutkin tekijät. Esimerkiksi toiminnallista arvoa silmällä pitäen eräs asiakas kommentoi hinnan olevan hänelle toiseksi tärkein tekijä vakuutusyhtiön valinnassa hyvän palvelun jälkeen:

Toimivan palvelun jälkeen hinta on tärkein tekijä yhtiön valinnassa. (kommentti 39)

Nopeus

Vastaajat tuntuvat arvostavan myös nopeaa palvelua. Nopeus liitettiin yleisemmin korvauspäätökseen, tunnistautumiseen verkkopalvelussa ja palvelupyyntöön tai kysymykseen vastaamiseen. En kuitenkaan ottanut nopeutta omaksi teemakseen, sillä se esiintyi useassa keskenään erilaisessa teemassa. Korvauspäätöksiin, verkkopalveluihin tai vakuutuspalveluun ylipäätään liittyy paljon muutakin kuin nopeus, minkä vuoksi käsittelen niitä enemmän seuraavassa kappaleessa, jossa paneudun toiminnalliseen arvoon. Nopeuteen liittyen kuitenkin eräs vastaaja ehdotti, että vakuutusyhtiöt ottaisivat käyttöön kahden viikon takuuajan päätöksen antamisessa:

Päätökset viivastyvät, takuu aika olisi hyvä. Päätös korvauksesta pitäisi saada mahdollisimman nopeasti, mielellään esim. 2 viikon kuluessa aina. (idea 12)

Etuja nykyisille hyville asiakkaille

Melko vähän puhutuksi, mutta lähes tärkeimmäksi vastaajien kokemaksi teemaksi nousi nykyisten asiakkaiden saamat edut, tai oikeastaan etujen puute. Teeman tärkeyttä voidaan siis tulkita niin, että asiakkaat kokisivat merkittävää arvoa siinä, että myös nykyisiä asiakkaita huomioitaisiin erityisesti rahallisilla eduilla. Alalle tyypillisesti alennukset ja kampanjat ovat koskeneet pääsääntöisesti uusia asiakkaita ja tarkemmin niiden houkuttelemista oman yhtiön asiakkaaksi. Seuraavia ideoita esitettiin nykyisten asiakkaiden sitouttamiseen rahallisten etujen avulla:

1. Pitkistä asiakassuhteista tulisi palkita hinnanalennuksilla.
2. Vahinkoherkille asiakkaille ja ei-vahinkoherkille asiakkaille tulisi olla selkeästi erilaiset hinnat – asiakkaan historiatiedot käyttöön vakuutusten hinnoittelussa. Bonusjärjestelmän voisi ottaa käyttöön muissakin kuin liikennevakuutuksissa.
3. Sijoitustuotteita, esimerkiksi pieni osa yhtiön osakesalkkua, voisi antaa hyvityksinä vahingottomista vuosista.

Monista kommentteista näki jopa vastaajien vahvan tyytymättömyyden nykyiseen käytäntöön, jossa vanhoja asiakkaita ei palkita riittävästi. Tällä hetkellä vain vakuutusyhtiö Ifissä asiakkaat saavat rahallista etua omavastuuedun muodossa vahingottomista vuosista (If etuohjelma verkkosivusto, 2015). Vastaajat puhuivat esimerkiksi jatkuvasta hinnannoususta, paineesta kilpailuttaa yhtiöitä, pettämisestä ja uusista kampanjoista, jotka koskevat vain uusia asiakkaita:

Vuosikausia olen vakuutuksia maksanut eikä mitään ole sattunut. Hinnat vaan nousevat, eivät laske. Vanhoja asiakkaita ei uskollisuudesta palkita. Jos haluaa muutosta, pitää vaihtaa yhtiötä. (kommentti 2)

Yhtiön kuuluisi palkita vähän vahinkoja tuottavat asiakkaat. Tämä kannustaisi jatkamaan samaan malliin. Miksi vain autonkäyttäjät saavat bonuksia?? Bonuskäytäntö tulisi ottaa myös koti ja irtaimistovakuutuksiin! (kommentti 2)

Kun vanhatkin asiakkaat huomioitaisiin säännöllisesti joko rahallisin tai muin eduin, ei tarvitsisi nähdä vaivaa ja kilpailuttaa vakuutuksiaan. Luottamus ja tietoisuus omista eduista lisääntyisivät omaan yhtiöön. (kommentti 15)

Jos kampanjat kohdistetaan vain uusille asiakkaille, tämä tuntuu pahimmillaan rahastukselta ja jonkinlaiselta pettämiseltä. (kommentti 15)

4.2.2 Toiminnallinen arvo

Toiminallista arvoa asiakkaalle tuovien teemojen alle lukeutuvat vakuutusyhtiöiden perinteiset ydinprosessit. Näitä ydinprosesseja tai palveluita, jotka voivat luoda asiakkaalle arvoa, ovat yhtiöiden verkkopalvelut, korvaustoiminta, puhelinpalvelu, yhtiöiden käyttämät vakuutusoppaat ja -ehdot, uudet paremmat vakuutustuotteet ja yhtiöiden palvelun monikanavaisuus. Seuraavassa esittelen vastaajien esittämiä ideoita, kuinka kyseistä teemaa voisi kehittää niin, että se toisi enemmän arvoa asiakkaalle. Toisin sanoen esitän siis keinoja parantaa yhtiöiden tarjoamaa asiakaskokemusta.

Korvaustoiminta

Korvaustoiminnan edustaessa vahinkovakuutusyhtiöiden ydintoimintaa ymmärrettävästi ideoita ja kommentteja aiheeseen liittyen kertyi runsaasti. Teemasta puhuttiin yhteensä 36 eri kertaa ja siihen sisältyneitä ideoita pidettiin tutkimuksen tärkeimpien joukossa (kuviot 11 ja 12). Asiakkaiden ideoissa korostui ennen kaikkea korvaustoiminnan nopeus, jouhevuus, saatavuus ja henkilöstön palvelualttius. Vastaajat arvostaisivat, jos korvaustoimintaa kehitettäisiin esimerkiksi seuraavin keinoin:

1. Yhdellä puhelulla tulisi saada kaikki kuntoon.
2. Korvauskäsittely tulisi olla jouhevampaa ja helpompaa ja onnistuttava verkossa ja mobiilissa.
3. Vahinko tulisi ottaa käsittelyyn aina 24 tunnin kuluessa ja sen käsittelyssä olisi esimerkiksi 2 viikon takuu-aika.
4. Vakuutusyhtiöiden kumppaneiden (apteekit, sairaalat, autokorjaamot, laitehuoltajat) tulisi laskuttaa suoraan vakuutusyhtiötä, ei asiakasta.
5. Vakuutusyhtiöiden tulisi hoitaa asiakkaan asia kokonaisvaltaisesti asiakkaasta välittäen vahingon ilmennyttyä, ei esimerkiksi vain yksipuolisesti ”käskeä” asiakasta toimittamaan useita dokumentteja.
6. Korvaustoiminnan tulisi olla läpinäkyvää: asiakkaalle tieto, että vahinkoilmoitus on tullut perille ja kuka sitä käsittelee. Lisäksi tulisi tarjota tietoa jatkuvasti, missä vaiheessa korvausprosessi etenee ja esittää arvio korvausprosessin kestosta.
7. Korvausasioita tulisi pystyä hoitamaan myös konttorilla kasvotusten ihmisen kanssa.
8. Erityisesti maksusitoumukset esimerkiksi leikkauksiin tulisi käsitellä erityisen nopeasti.
9. Kielteiset päätökset tulisi perustella selkeästi ja vakuutusyhtiön tulisi ottaa vastuu ja tarjota aina asiakkaalle turvaa, joka korvaisi tämän kyseisen vaurion jatkossa.

Parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen pyrkiminen tulisi ottaa viimeistään digiaikakaudella vakuutusyhtiöiden ehdottomaksi fokuksiksi. Johdannossa esittelin, kuinka tarinat evätyistä korvauspäätöksistä päätyvät sosiaalisen median kautta aina iltapäivälehtien sivuille tahraten yhtiön mainetta. Eräs vastaaja kertoo, kuinka korvauspäätös hoidettiin siten aidosti asiakasta ajatellen:

***Kokonaisvaltaiset asiakkaan edun mukaiset korvaustilanteet.** Vakuutusyhtiön palvelu vahinkotilanteessa tarvitsee olla hyvin aktiivinen. Esimerkki IFin venevakuutuksesta. Perämoottorimme oli varastettu, kun asuimme talven Kiinassa. Tuttavamme ilmoitti siitä meille, me soitimme vakuutusyhtiöön. He hoitivat sen jälkeen kaiken, hakivat avaimet tuttavaltamme, hakivat veneen talvisäilytyksestä, veivät sen veneliikkeeseen, ja korjattu vene odotti meitä veneliikkeen pihassa kun saavuimme takaisin Suomeen. (idea 18)*

Toiseksi nostan esille vielä informaation jaon vahinkotapahtuman eri vaiheissa. Kyseistä ideaa myös jatkokehitettiin usean vastaajan toimesta. Vastausten perusteella näyttää siltä, että asiakkaat

ovat pääsääntöisesti epätietoisia korvauskäsittelyn etenemisestä. Ylimmäisenä on siis alkuperäinen idea ja alempana sitä jatkokehittävät kommentit:

Informaatiota vahinkotapahtuman eri vaiheissa. Kun vahingot ilmoitetaan verkossa, pitäisi asiakkaalle vahvistaa, että vahinkoilmoitus tullut perille. Vahvistus siitä kenelle käsittelijälle vahinko on ohjattu, jotta voi ottaa yhteyttä ja myös vahingon saama vahinkonumero. (idea 16)

Kiva juttu olisi myös mikäli korvauksen jättövaiheessa tulisi arvioitu käsittelyaika, kun käsittelijä on tsekannut, onko vahingossa jotain mitä pitää miettiä tai kysyä lisätietoa. (kommentti 16)

Asiakkaan tulisi pystyä seuraamaan vahinkokäsittelyä reaaliajassa vaiheittain. Lisäksi asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä korvausasiaa hoitavalle henkilölle suoraan. (kommentti 16)

Vakuutuspalvelu

Yhdeksi teemoista nousi myös vakuutuspalvelu. Tarkemmin ottaen vakuutuspalvelu liittyy yleiseen palveluiden saatavuuteen, puhelinpalveluun ja muuhun kommunikointiin asiakkaan kanssa. Yhdessä korvaustoiminnan kanssa teema edustaa vakuutusyhtiön ydintoimintoja, minkä vuoksi ihmiset kokivatkin sen yhdeksi aineiston tärkeimmistä teemoista (kuvio 12). Ideat teeman sisällä kytkeytyivät osittain korvaustoiminnan tapaan henkilöstön palvelualttiuteen, selkään kommunikointiin, yksinkertaistamiseen ja saatavuuteen. Osittain teeman laajuudesta johtuen se keräsi lukuisia asiakkaan kokemaa arvoa parantavia ideoita:

1. Puhelinpalvelun pitäisi olla auki 24/7.
2. Puhelinpalvelun jonotusaika tulisi olla lyhyempi. Verkkosivuilla tai mobiilisovelluksessa voisi esittää tiedon jonon pituudessa.
3. Vakuutusyhtiöiden työntekijöillä tulisi olla yhtenäinen linja kaikkialla.
4. Palvelun tulisi olla selkokielisempää ja konkreettisempää, mitä hyötyjä vakuutuksesta voi olla ja mikä on vakuutuksenottajan vastuu vahingossa. Esimerkkejä tulisi käyttää ja vaihtoehtoja esitellä.
5. Asiakaspalvelijoiden tulisi olla aidosti kiinnostuneita asiakkaista – ei vain tuputtavia

myyjiä.

6. Asiakaspalvelijoiden pitäisi osata ottaa esille asioita, joita asiakas ei tule edes ajatelleeksi.
7. Kommunikoinnissa tulisi käyttää nykyaikaisia menetelmiä, kuten videoita, animaatioita, graafeja.
8. Palveluiden tulisi olla helposti saatavilla.
9. Asiat tulisi aina pyrkiä hoitamaan viimeiseen asti kerralla kuntoon.
10. Yhtiöiden tulisi välttää turhaa paperisotaa.
11. Asiakas tulisi nähdä kumppanina, jonka kanssa tehdään yhteistyötä.

Useassa ideassa tuli esille palveluiden helppo saatavuus. Tyypillisesti tällä tarkoitettiin, että asiakaspalveluun saa nopeasti yhteyden, myös iltaisin ja viikonloppuisin, eli silloin kuin ihmisille sattuu vahinkoja ja heillä on aikaa. Eräs vastaaja kommentoi jopa, että hänelle palveluiden saavuttamattomuus eli pitkät puhelinpalvelujonot ovat keskeisin syy vaihtaa palveluntarjoajaa. Vastaaja esitti seuraavan kommentin toisen henkilön esittämään ideaan palveluiden helposta saatavuudesta:

Palveluiden helppo saatavuus on elintärkeää vakuutuslalla, sillä tuotteena ja liiketoimintana se on vaikeaselkoinen kuluttajille. Pitkät puhelinpalvelujonot ja hidas tai vaikeasti tavoitettava palvelu ajavat asiakkaita kilpailijoille. Itselleni tämä aspekti on tärkeä ja vaihdan herkästi palveluntarjoajaa, jos palvelu ei ole sujuvaa. (kommentti 1)

Selkeät vakuutusehdot, -tuotteet ja -oppaat

Kappaleessa 2.2.2 nostin esille vakuutuspalveluiden vaikeaselkoisuuden yhtenä asiakkaan kokemaa arvoa vähentävänä tekijänä. Kuten arvelinkin, selkeät vakuutusehdot, -tuotteet ja -oppaat nousivat paljon puhutuksi teemaksi, kaiken kaikkiaan ne esiintyivät 26. vastauksessa. Vastaajat pitivät lisäksi kyseisen teeman sisäisiä ideoita keskimäärin kaikista tärkeimpinä koko aineistossa (kuviot 11 ja 12). Näissä vastauksissa korostui siis se, että ehdoista, tuotteista ja oppaista haluttiin selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä. Seuraavia kommentteja ja kehitysideoita esitettiin:

1. Vakuutusehdot ovat liian monimutkaisia, ne pitäisi saada selkokieleiseksi, ns. kansankieliseksi.
2. Pitäisi ottaa käyttöön käytännönläheisempi ote, mitä korvaa, mitä ei korvaa.
3. Pitäisi kertoa mitä muutokset tarkoittavat asiakkaan kohdalla, ei yleisiä ehtoja.

4. Myyjän pitäisi pystyä sanomaan selkeästi, mitä asiakas saa ostaessaan vakuutuksen.
5. Asiakasta voisi perehdyttää asia kerrallaan, mistä vakuutuksessa on kysymys.
6. Yhtiöiden vakuutuspakettien vertailu tulisi tehdä helpommaksi.
7. Tulisi kehittää pikapalvelu vakuutusehtoihin asiakkaan arjen kysymyksiin.
8. Ehtojen tulisi olla arjen vahinkoesimerkkejä, ehtojen ensimmäisellä sivulla lista yleisemmistä vahingoista ja kuvaus korvattavuudesta. Esimerkiksi ”lapsi aiheutti autooni naarmun”.

Erään vastaaja vastaus kuvastaa hyvin vakuutuspalvelun tämänhetkisen problematiikan ja kuinka ongelma olisi hänen mukaansa ratkaistavissa:

Kertoa selkeämmin siitä, mitä korvaa.. Ettei tarvitse selailla läpi 100-sivuista pienellä prääntillä kirjoitettua tekstiä, vaan löytäisi helposti ja ilman hankalaa vakuutuskieltä selon siitä, mitä vakuutus korvaa. (idea 13)

Verkkopalvelut

Ymmärrettävästi verkkopalvelut vakuutusyhtiön ydinprosessina nousivat puhutuksi teemaksi (kuvio 11). Digitaalisella aikakaudella asiakkaat haluavat hoitaa asiansa enenevässä määrin verkossa, jos mahdollista. Palveluntarjoajat ovat pyrkineet vastaamaan kysyntään ja kehittämään palveluitaan viimeistään 2010-luvulta lähtien. Verkkopalveluihin liitettävissä vastauksissa korostuivat verkkopalveluiden uudet palvelut ja ominaisuudet ja uudet tunnistautumistavat.

Tutkimukseni kehittävän otteen mukaan asiakkaat arvostaisivat seuraavia asioita tulevaisuuden verkkopalvelussa. Ideoina esitettiin seuraavia:

1. Verkossa pitäisi pystyä tekemään itse muutoksia vakuutusturvaan.
2. Verkossa olisi mahdollisuus videoneuvotteluun useiden päätelaitteiden kautta.
3. Verkkopalveluun tunnistautuminen tulisi olla nopeaa ja sen pitäisi onnistua ilman verkkopankkitunnuksia esimerkiksi salasanalla, sormenjäljellä tai kasvotunnistuksella.
4. Verkossa pitäisi pystyä laittamaan itsenäisesti maksuaikaa laskuihin.
5. Verkkopalveluun esitettyjen kysymysten vastaukset pitäisivät olla nopeita ja palvelun tulisi olla avoinna 24/7.
6. Sosiaalista mediaa tulisi voida hyödyntää kommunikoinnissa ja palveluun kirjautumisessa.

7. Verkossa voisi olla turvatarkastus palvelu, jossa asiakas voi itsepalveluna oppia ajan kanssa omista riskeistään ja ostaa itselleen sopivat vakuutukset.
8. Verkossa tulisi olla myös palvelu, johon voisi kirjata vakuutettavan omaisuuden, tarvittaessa kuvien kera.

Monelle ihmiselle verkkopalvelut tuovat merkittävää arvoa, minkä vuoksi edelläkävijyys niissä voi ratkaista yhtiölle jopa koko asiakkuuden saamisen. Eräs vastaaja kommentoi asiaa näin:

Vakuutusyhtiön edistykselliset verkkopalvelut. Olen miettinyt jo pitkään vakuutusyhtiön vaihtoa toimijaan, jolla olisi paremmat verkkopalvelut ja toimivat mobiilipalvelut. Hoidan kaikista mieluiten verkossa asiani, koska paikan päällä käyminen ja puhelimella yhteydenottaminen vaatii liikaa efforttia. Ihanteellinen tilanne olisi sellainen vakuuttaja, jolla olisi alusta, jonka avulla voisin tehdä muutoksia vakuutusturvaani, ostaa lisää vakuutuksia, olla yhteyksissä ja tehdä vahinkoilmoituksia siten, ettei minun tarvitsisi vastata enää erillisiin lisäkyselyihin. (idea 35)

Vakuutustuotteiden kehitys

Osa vastaajista esitti ideoita uusista vakuutustuotteista ja olemassa olevien kehittämisestä. Teeman sisällä ideat olivat monenlaisia ja monensuuntaisia. Tämän vuoksi teema herättikin erimielisyyttä vastaajien kesken (kuvio 12). Seuraavat ideat koettiin tärkeiksi:

1. Ihmisten tietojen vakuuttaminen
2. Liikennevakuutukseen tulisi sisällyttää pysäköintiturva, ei niin, että muut törmää – omat bonukset menee.
3. Omavastuuton vakuutus
4. Kaikenvara vakuutus
5. Pitkät määräaikaiset matkavakuutukset

Ihmisten tietojen vakuuttaminen oli eräs esiintyneistä arvoa tuovista kehitysideoista. Kokonaisuudessaan idea oli seuraavanlainen:

Yksilönsuoja. Nykyisin lähes kaikki ihmisen tiedot ovat tallennettu jollekin laitteelle ja samaan aikaan tietomurtojen määrä lisääntyy. Mielestäni vakuutusyhtiöiden pitäisi pyrkiä

tarjoamaan helppokäyttöisiä palveluita ihmisille, jotta nämä pystyisivät vakuuttamaan tietonsa, jotka ovat jossain tietokannassa. (idea 57)

Monikanavaisuus

Monikanavaisuus oli eräs teemoista, josta ei paljoa puhuttu, mutta silti se nousi keskimääräistä tärkeämmäksi asiaksi (kuvio 12). Vastauksissa korostui tarve usealla eri palvelukanavalle, jotka toimivat hyvin yhteen. Asiakkaat arvostaisivat, jos:

1. Vakuutusyhtiöitä tulisi pystyä lähestymään monipuolisesti niin kuin asiakas kulloinkin haluaa. Vakuutusyhtiöllä tulisi olla käytössä kaikki kanavat: puhelin, verkko-chat, mobiilisovellus, tekstiviesti, viesti verkkopalvelussa, Skype-verkkoneuvottelu, sosiaalinen media, konttori, sähköposti ja perinteinen lomake.
2. Olisi mahdollisuus sujuvaan vaihtoon palvelukanavasta toiseen, esimerkiksi verkko-chatin kautta puhelimeen.

Eräs vastaaja tiivistää monikanavaisuuden olemuksen omassa ideassaan.

***Aito monikanavaisuus!** Ei niin, että kanavia voi käyttää erikseen, vaan niin, että chatista voidaan siirtyä vaikkapa puhelinpalveluun saman session aikana. Mobiilius on päivän sana! Mobiilikäyttöliittymän pitää olla selkeä ja yksinkertainen ettei "tarvitse tihrustaa" pientä tekstiä. Kaikki palvelut pitäisi olla saatavilla verkkopalveluna, mobiililla, chatilla, tekstiviestillä ja puhelimitse. Konttoria ei tarvita, esim verkkoneuvottelu voi korvata sen (Skype). (idea 26)*

4.2.3 Emotionaalinen arvo

Emotionaaliseen arvoon olen kytkenyt sellaisen asiakkaalle arvoa luova tarjooman ja sellaiset toimintatavat, joita vakuutusyhtiöt eivät ole perinteisesti tarjonneet. Vedotakseen asiakkaan emotionaalisiin arvoulottuvuuksiin yhtiön tulee tyypillisesti tavalla tai toisella yllättää asiakas positiivisesti. Emotionaaliseen arvoon kytkeytyvät vakuutusyhtiön proaktiivinen yhteydenpito, vahinkojen ennalta ehkäisy, lisäpalvelut asiakkaan hyväksi, oma asiamies, asiakkaan arkea helpottavat mobiilisovellukset, erilaiset tapahtumat ja tiedotuskampanjat ja räätälöidyt henkilökohtaiset vakuutustuotteet.

Vahinkojen ehkäisy viestinnän avulla

Neljänneksi puhutuimmaksi aiheeksi nousi vahinkojen ehkäisy viestinnän avulla. Kuten luvussa 3.2 ja tarkemmin ottaen luvussa 3.2.1 esitin, tähän vakuutusyhtiöt ovatkin viime aikoina panostaneet. Keskimäärin vastaajat kuitenkin pitivät muita teemoja vielä tärkeämpinä (kuvio 12). Perusteena sille, että nostin kyseisen teeman emotionaaliseen arvon alle, on se, että kyseinen toiminto ei kuulu vahinkovakuutusyhtiöiden perinteisiin ydinprosesseihin vaan enemminkin uudempiin digitaalisuuden mahdollistamiin lisäpalveluihin. Lisäksi voidaan ajatella, että pitämällä asiakkaan tietoisena arkipäivän mahdollisista vahingoista ja vaaroista, asiakkaan ja yhtiön välinen suhde syvenee välittämisen ja turvallisuuden tunteen tarjoamisen kautta. Toimimalla näin yhtiöt ovat siis myös mukana tiiviisti asiakkaan arvonluontiprosessissa.

Mielenkiintoista vastaajien ideoissa on se, että osaa ideoista toteutetaan jo vakuutusyhtiöiden toimesta. Vaikuttaa siis siltä, että asiakkaat eivät ole täysin tietoisia yhtiön toiminnasta, yhtiöt käyttävät vääriä kanavia tiedon antamiseen tai yhtiöiden viestintä on vääränlaista, esimerkiksi se tapahtuu väärässä kanavassa. Seuraavia ideoita esitettiin teeman ympärillä:

1. Yhtiöiden tulisi lähettää yleisiä turvallisuusaiheisia vinkkejä liittyen terveyteen, kodin tai kesämökin turvallisuuteen, ajoturvallisuuteen ja sääilmiöiden aiheuttamiin vaaroihin.
2. Yhtiöiden tulisi lähettää ajankohtaisia ja jopa henkilökohtaisia täsmävinkkejä kuinka varautua vahinkoihin.
3. Yhtiöiden tulisi kertoa vahinkoesimerkkejä: mitä tapahtui, miten olisi voinut välttää vahinko, paljonko korvattiin ja mitkä seikat vähensivät korvausta ja mikä oli vakuutusyhtiön ja asiakkaan rooli.
4. Yhtiöiden tulisi viestittää asiakkaille kuukauden vahinko, jossa perusteellinen kuvaus vahinkotapauksesta.
5. Yhtiöiden tulisi viestiä asiakkaita henkilökohtaisista riskeistä eikä yleisistä riskeistä.
6. Yhtiöiden tulisi esitellä ajankohtaisia turvallisuusaiheisia artikkeleita.
7. Yhtiöiden tulisi kertoa tilastotietoja vahinkotapahtumien todennäköisyyksistä ja määristä.
8. Asiakkaille tulisi antaa mahdollisuus valita itse aiheet, joista he haluavat saada tietoa.
9. Ihmiset ja erityisesti kaupunkilaiset ovat uusavuttomia, jonka vuoksi tiedottamista tarvitaan. Tämä vähentää paineita vakuutusmaksujen nousulle pienentyneiden vahinkomenojen kautta.

10. Seuraavia kanavia tulisi hyödyntää, paperinen asiakaslehti, verkkolehti, sosiaalinen media, sähköpostit, internet-sivut, tekstiviestit ja mobiilisovellus.

Vakuutusaiheisessa viestinnässä on tyypillistä henkilökohtaisuuden puute. Tällöin jokainen asiakas saa esimerkiksi sähköpostiinsa samansisältöisen uutiskirjeen, tai jokainen törmää sosiaalisessa mediassa uutiseen, joka koskettaa vain pientä osaa vastaajista. Eräs vastaaja tiivistääkin ajatuksen henkilökohtaisuuden tarpeesta:

***Aidosti henkilökohtaiset viestit ajankohtaisista aiheista** En kaipaa sähköpostiini turhia vakuutusaiheisia massakirjeitä.. Haluan saada ajankohtaisia viestejä, jotka ovat juuri minua varten tehtyjä.. Tulee esimerkiksi mieleen, että, esimerkiksi jos kesällä on liikkeellä murtoaaltoja, saisin ilmoituksen, että kesämökkini/taloni lähellä on murtauduttu kohteisiin.*
(idea 30)

Viestinnän tehtävänähän on viime kädessä edistää asiakkaiden turvallisuutta vähentämällä vahinkoja. Pienentyneet vahinkomenot puolestaan vähentävät painetta nostaa vakuutusmaksuja. Monissa vastauksissa tulikin esille nykyisten ihmisten välinpitämättömyys ja uusavuttomuus ja huoli vakuutusmaksujen jatkuvista korotuksista. Alla on erään vastaaja ehdottama idea kuukauden vahingosta ja siihen liittyvät kaksi kommenttia:

***Vahinkojen ehkäisy - "kuukauden vahinko"** Vakuutusyhtiö voisi lähettää kuukausittaisen sähköpostin teemalla " kuukauden vahinko " jossa kuvattaisiin joku vahinkotapahtuma ja miten siltä olisi voinut välttyä ja miten olisi voinut ennaltaehkäistä. Näin voi pitkällä tähtäimellä vähentää vahinkotapahtumia ja laskea vakuutusten kustannuksia.* (idea 33)

Ihmiset näyttävät olevan käsittämättömän välinpitämättömiä vaaratekijöistä - varsinkin ns. modernit kaupunkilaiset, jotka eivät ole tottuneet pitämään huolta itsestään ja omaisuudestaan. (kommentti 33)

Pidän tätä hyvänä ja turvallisuudentunnetta lisäävänä keinona. Alentaamyös pitkällä tähtäimellä vakuutusten hintoja. Ja erityisesti näinä uusavuttomuuden aikoina! (kommentti 33)

Proaktiivinen yhteydenpito

Kuten kuviot 13 ja 14 kertovat, tärkeäksi koetuksi, mutta mielipiteitä jakavaksi teemaksi nousi myös proaktiivinen yhteydenpito. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhtiö olisi yhteydessä asiakkaaseen ennen kuin asiakas on yhteydessä yhtiöön. Proaktiivisella yhteydenpidolla luodaan parempaa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, tuodaan välittämisen tunnetta ja pyritään ylittämään asiakkaan odotukset. Teeman yhteydessä tuli myös esille, että asiakkaat olisivat valmiita siihen, että yhtiöt käyttävät asiakkaan antamia tietoja yhteydenoton tukena. Asiakasdatan ja asiakastiedon roolista kerroin syvällisemmin luvussa 3.2. Seuraavia ideoita ehdotettiin proaktiiviseen yhteydenpitoon liittyen:

1. Yhtiöiden tulisi ottaa yhteyttä ja tarkistaa päivitystarpeet kerran vuoteen (tai harvemmin). Esimerkiksi onko asiakkaan tilanne muuttunut ja onko tarvetta nostaa tai vähentää vakuutusturvaa.
2. Yhtiöiden tulisi ottaa elämänvaiheet ja tilanne huomioon yhteydenotossa. Proaktiivinen yhteydenpito esimerkiksi muuton yhteydessä, lasten syntymän aikaan, kouluun menon kohdalla, aikuistumisen kynnyksellä, asunnon ostamisen yhteydessä, ajoneuvon ostamisen yhteydessä, ulkomaille lähdön aikaan, talon laajennuksen alkaessa ja eläkkeelle jäädessä. Tällä hetkellä kaikki on asiakkaasta itsestään kiinni.
3. Yhtiöiden tulisi huolehtia, että asiakkaiden vakuutustarpeet ovat ajan tasalla ja niiden kattavuus on oikea!
4. Yhtiöiden pitäisi olla yhteydessä asiakkaaseen tilanteen päivitystä varten, kun asiakkaan kampanja (esimerkiksi alennuskampanja) on päättymässä,.

Yleisesti voidaan sanoa, että ihmiset eivät pidä puhelinmyyjistä, ainakaan niistä tyrkyttävistä tuotteiden edellä toimivista. Tässä tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että jos myyjä on tekemässä tarjousta oikeaan aikaan ja asiakkaan elämän tilanne huomioiden, se koetaan tärkeäksi asiakkaalle arvoa luovaksi tekijäksi. Vastaajan esittämä idea oli kokonaisuudessaan seuraavan idean:

***Tarjous juuri oikeaan aikaan puree.** Vakuutusyhtiön pitäisi kyetä tarjoamaan kuluttajalla vakuutus juuri oikealle henkilölle juuri oikeaan aikaan: Esimerkiksi kun olet lähdössä, pitäisi kuluttajalle tulla viesti "sinun matkavakuutuksesi ei ole voimassa". Päivitetäänkö vakuutus? Olet laajentanut taloasi: "Onko vakuutuksessa laajennusosa huomioitu" Mitä muuta?? (idea 49)*

Mobiilipalvelut ja -sovellukset

Paljon keskustelua vastaajien kesken herätti asiakkaalle arvoa tuovat ja arkea helpottavat mobiilisovellukset. Kaiken kaikkiaan teemasta puhuttiin 28 kertaa. Vastaajilta tuli lukuisia ideoita suoraan vakuutusaiheisen mobiilisovelluksen saralta, mutta myös ideoita sovelluksista, jotka eivät liity suoraan vakuutustoimintaan. Seuraavia erilaisia ideoita esitettiin:

1. Sovellus, jolla voisi hallita omaisuutta. Asiakas tietäisi mitä omistaa, milloin hankkinut, ja paljonko se on maksanut. Tarvittaessa luottamuksen lisäämiseksi voisi palveluun ladata kuitteja ja kuvia omaisuudesta (irtamisto, asunnot, autot).
2. Sovellus, jossa kaikki vakuutustoimintaan liittyvät ominaisuudet. Sieltä tulisi nähdä vakuutukset, niiden kattavuus, omavastuut, ikävähennysprosentit, bonusvaikutukset, avoimet ja maksetut laskut, toimintaohjeet eri tilanteisiin (esimerkiksi auton osto ja korvaustilanne) ja meneillään olevan korvauspäätöksen tilanne. Lisäksi sovelluksessa pitäisi pystyä maksamaan laskuja, ostamaan vakuutuksia, tekemään vahinkoilmoituksia ostaa uusia ja tehdä vahinkoilmoitus.
3. Sovellus, joka lisäisi ajoturvallisuutta.. Sovelluksesta näkisi esimerkiksi polttoaineen kulutuksen, pahimmat ruuhkapaikat, parkkipaikat ja hirvivaara-alueet. Turvallisella nopeusrajoituksen mukaisella ajolla pitäisi saada alennuksia myös vakuutusmaksuista.
4. Sovellus, jonka avulla vakuutusyhtiöt voisivat nykyaikaistaa vahingonkorvaus menetelmänsä. Esimerkiksi mobiilisovellus, jossa asiakas puhuu tai kirjoittaa nauhalle mitä on käynyt, ottaa tarvittaessa kuva- tai videodokumentaatiota, voisi hyödyntää GPS:ää apuna ja saisi heti auki keskustelun lisävahingon välttämiseksi. Sovelluksen pitäisi olla mahdollisimman automaattisesti toimiva ja helppokäyttöinen.
5. Sovellus, jota voisi käyttää apuna matkustaessa. Sovelluksesta näkisi turvaohjeet kohdemaassa, tarvittavat rokotukset ja yhteistyösairaalat.
6. Sovellus, jossa asiakas voisi tarkista, onko hän riittävällä tavalla vakuutettu. Sovelluksessa asiakas voisi tehdä turvatestin.
7. Sovellus tai sen ominaisuus, jossa asiakas voisi nopeasti tarkistaa, korvaako tai kattaako vakuutus kyseisen tapahtuman.
8. Sovellus, jonka avulla voidaan vertailla vakuutuksia eri yhtiöiden välillä.

Tutkimuksen kolmen tärkeimmäksi koetun idean joukkoon nousi mobiilisovellus, josta asiakas voisi katsoa kotivakuutuksen kattavuuden ja vahingon korvattavuuden nopeasti. Vastaajat myös tarttuivat jatkokehittämään ja kommentoimaan ideaa.

Omien vakuutuksien tila. *Voisi katsoa kännykästä esim. Oman kotivaakuutuksen kattavuus. Esim. Korvaako talon päälle kaatuneen puun. Ei muuten korvaa - pitää olla erillinen vakuutus ainakin joissain vakuutusyhtiöissä.* (idea 8)

Varmasti vaikea toteuttaa, mutta pienentäisi käsittelyaikoja korvauksien käsittelyssä kun ei pitäisi joka kerta kysyä sieltä yksinkertaisimpiakin korvausasioita. (kommentti 8)

Ei aina jaksa lähteä kaivelemaan vakuutuspapereita tai selailemaan verkkosivujen viidakkoa. (kommentti 8)

Tällainen palvelu esimerkiksi mobiili- tai tablettisovelluksen muodossa helpottaisi paljon kiireisen ja liikkuvan asiakkaan arkea. (kommentti 8)

Asiakkaille toisi erityisesti arvoa, jos korvausprosessin voisi hoitaa jollakin muulla tavalla kuin yhtiön lukuisia lomakkeita täyttämällä. Ongelmia asiakkaille tulee lisäksi siinä, että he eivät ole varmoja mihin vakuutukseen kyseinen sattunut vahinko kuuluu. Luokittelen seuraavan asiakkaan idean nykyaikaisesta vahingonkorvausprosessista emotionaalista arvoa tuovaksi tekijäksi, sillä tämänlaisia mahdollisuutta eivät yhtiöt vielä tarjoa eikä heidän korvausprosesseja ole suunniteltu asiakkaan tarpeista lähtien, vaan pitkälti yhtiön tarpeista. Alkuperäinen idea ja sitä seuraavat kommentit ovat seuraavia:

Vahinkoilmoituksen automatisointi. *Vakuutusyhtiön tulisi tarjota helppoja automatisoituja menetelmiä vahinkoilmoituksen tekemiseen. Applikaatio, johon voisi esimerkiksi helposti ladata kuvadokumentaatiota, videoita tai vaikkapa äänikertomuksen (asiakas puhuu, miten ja miksi vahinko syntyi nauhalle -> tallentuu ja automaattisesti siirtyisi oikeisiin paikkoihin muutamalla klikkauksella.)* (idea 22)

Tässä voisi ainakin mobiilisovellus olla oikein mainio, kun ihmiset omistavat niin paljon älypuhelimia, joilla voi nauhoittaa ja kuvata. (kommentti 22)

Valikot, joissa asiakkaan pitää osata päätellä mistä vakuutuksesta vahinko korvataan, ovat usein hyvin vaikeaselkoisia. Mahdollisuus kertoa mitä tapahtui ja asiantuntija päättää mistä kaikista vakuutuksista korvausta voi saada, helpottaisi tilannetta. Ei voisi käydä niin että joku korvaus jää kokonaan saamatta kun ei osannut hakea oikein. (kommentti 22)

Tämä idea taas tekee arjesta sujuvampaa ja hyödyntää käytössä olevaa uutta teknologiaa. (kommentti 22)

Räätälöity vakuutusturva

Asiakkaan ideoissa tuli myös esille tarve räätälöityyn vakuutusturvaan. Ennen kaikkea huolena oli, että ylivakuutetaan omaisuutta tai maksetaan sellaisesta, jota ei tarvita. Tällä hetkellä vakuutustuotteissa aito henkilökohtaisuus puuttuu, sillä vakuutukset myydään suoraan yhtiön määrittelemänä paketteina yhtiön etukäteen määrittelemän hinnoin. Seuraavia asiakkaalle arvoa tuovia ideoita esitettiin vakuutusten räätälöintiin liittyen:

1. Pitäisi pystyä vakuuttamaan pienempiä osia, esimerkiksi vain osa irtaimesta omaisuudesta.
2. Asiakkaan tulisi itse pystyä määrittelemään haluamansa enimmäiskorvausmäärä (ei esimerkiksi yleisesti yhtiöiden käytössä oleva minimi 20 000euroa).
3. Asiakkaan elämäntavat tulisi ottaa huomioon henkilövakuutusten hinnoittelussa. Elämäntapoja, esimerkiksi liikunnan määrää, voisi seurata mobiililaitteella.
4. Asiakas voisi itse valita mitä ominaisuuksia haluaa vakuutukselle, jokaisella turvalla oma hinta.
5. Vakuutusyhtiöiden tulisi kyetä tarjoamaan vakuutuksia myös elinkaariajattelun pohjalta. Esimerkiksi yleisesti asiakkaan profiiliin sopivilla muilla asiakkaille on näitä vakuutuksia.
6. Tärkeätä on myös kyetä tarjoamaan sellaista, mitä asiakas todella tarvitsee ja mihin hänellä on rahaa. Ei siis niin, että asiakkaalle myydään automaattisesti kalleinta ja kattavinta vakuutusta.

Nostan vielä esille vastaajan idean räätälöidystä vakuutuksesta, joka helpottaisi vakuutuspalvelun käyttäjiä poistamaan eri yhtiöiden vakuutusten välisen vertailtavuusongelman. Kyseinen idea kohosi kolmen tärkeimmäksi koetun yksittäisen idean joukkoon koko aineistossa. Alla on esitetty alkuperäinen idea ja siihen liittyviä kommentteja.

***Personoitu kattavuus.** Nykyisin vakuutukset ovat valmiita paketteja, joista pitää valita joku. Yhtiöillä on erilaiset paketit, ja vertailu on vaikeaa. Vakuutus voisi olla menu-tyyppinen, jossa katettavat vakuutustapahtumat on hinnoiteltu erikseen ja asiakas voi klikkailla mitä ominaisuuksia haluaa mukaan. (idea 6)*

Sähköisesti valittavissa palveluja, jotka voi itse räätälöidä. (kommentti 6)

Klikkailu menusta on helppoa ja räätälöitävissä asiakkaan elämäntilanteen mukaisesti. (kommentti 6)

Helpottaisi luultavasti vertailua ja vakuuttaja saisi turvattua juuri haluamansa asiat. (kommentti 6)

Helppo keino massaräätälöidä palvelu. (kommentti 6)

Lisäpalvelut

Ihmiset olivat kiinnostuneita jossain määrin myös vakuutusyhtiöiden mahdollisesti tarjoamista lisäpalveluista. Ideoita uusista palveluista tuli kuitenkin yllättävän vähän. Tämä voi kertoa siitä, etteivät ihmiset arvostavat toisia asioita enemmän kuin lisäpalveluita. Kuviot 11 ja 12 tukevat tätä väitettä. Tämä voi johtua myös siitä, että, kuten luvussa 3.2.4 esitin, suomalaiset vakuutusyhtiöt eivät ole niitä suuressa määrin perinteisesti tarjonneet, eivätkä vastaajat ole osanneet hahmotella vakuutusyhtiöille uudenlaista palvelutuottajan roolia. Seuraavat ideat kuitenkin toivat arvoa vastaajille:

1. Vakuutusyhtiön kotikäynnit, jossa yhtiön kertoo mitä juuri heidän vakuutukset kattavat.
2. Yhtiö tarjoaisi kodin turvatarkastus palvelun, jossa tarkistettaisiin talon ongelmakohdat, esimerkiksi palohälyttimet, sähkölaitteet ja putkistot.
3. Vakuutusyhtiön tulisi aktiivisesti hyödyntää verkostojaan palveluiden tuottamisessa ja toimittamisessa, esimerkiksi opastaa asiakasta kumppaniyhtiön tuottaman turva- tai hälytyspalvelun käyttöönotossa

Eräs asiakas nostaa esille ideassaan sen, kuinka hän pysyisi yhtiön asiakkaana, joka tuottaisi yllä esittelemäni kodin turvatarkastus palvelun.

***Kodin turvatarkastus lisäpalvelu.** Tuntuisi, että asiakkaasta välitetään aidosti, jos joku vakuutusyhtiön kaveri tulisi kotiin käymään ja kattomaan onko asiani täällä kunnossa. Tulee mieleen palohälyttimien paikat, sähkölaitteet, putkistot ym. Myös yhtiö säästäisi tällöin pienentyneiden vahinkomenojen kautta. Uskon, että pysyisin myös tällaisen yhtiön asiakkaana, joka on tarkistanut kotini. (idea 56)*

Tiedotuskampanjat ja tapahtumat

Kuten luvussa 3.2.2 esitin, yhtiöt pyrkivät mukaan asiakkaan arvonluontiprosessiin järjestämällä tapahtumia ja kampanjoita esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan puhuttu kertaakaan vakuutusyhtiöiden järjestämisestä tapahtumista tai sosiaalisen median kampanjoista. Voidaan siis sanoa, että ihmiset eivät näytä arvostan näitä asioita. Vastauksissa tuli kuitenkin esille yhtiöiden laajempi rooli yhteiskunnallisesti merkittävien asioiden saralla:

1. Vakuutusyhtiöiden tulisi pyrkiä torjumaan riskejä yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi valistamalla kansaa, toteuttamalla tiedotuskampanjoita ja vaikuttamalla päättäjiin.
2. Vakuutusyhtiöiden tulisi pyrkiä vaikuttamaan tietoturvakysymyksiin.
3. Toimiakseen vastuullisesti, vakuutusyhtiön tulee ottaa yhteiskunnallisempi rooli vaikuttajana.

Tässä on kokonaisuudessaan asiakkaan idea vakuutusyhtiön yhteiskunnallisemmasta roolista.

***Vaikuttaa yhteiskunnassa yleisten riskien torjumiseen.** Vahinkovakuutusyhtiöt voisivat tunnistaa elinympäristömme yleisiä riskejä ja arvioida niitä. Yhtiöt voisivat myös vaikuttaa näiden riskien poistamiseen. Keinoina kansanvalistus, tiedotuskampanjat, ja vaikuttaminen päättäjiin. (idea 33)*

Oma asiamies

Kahdessa vastaajan ideassa tulisi esille, että vastaaja arvostaisi, jos hänellä olisi yhtiössä yksi ja sama luotto yhteyshenkilö käytössä vakuutuspalvelun elinkaaren aikana. Tällöin koko

vakuutuspalvelu olisi pitkälti yhden henkilön vastuulla korvauspäätöksiä lukuun ottamatta. Tällöin myyjien houkutus katteettomien lupauten antamiseen pienenesi, sillä he joutuisivat itse mahdollisesti olemaan yhteydessä asiakkaan kanssa kielteisten korvauspäätösten jälkeen. Tällöin asiakkaan ja yhtiön edustajan välille muodostuisi myös todennäköisemmin vahvempi henkilökohtaisuuteen vetoava luottamuksellinen suhde. Seuraavaa ideaa siis ehdotettiin:

1. Yhtiössä tulisi olla yksi ja sama luotto yhteyshenkilö.

Vastaajat kiteyttävät vastauksissaan uudenlaisen myyjän roolin:

Oma asiamies, joka ei ole vain myyjä. Myyjät kertovat vain tietyltä kannalta asiat, ne asiat, jotka tulevat esiin korvausasioissa ovat aina nyhdettävä. (idea 17)

Olisi asiallista saada rehellistä tietoa vakuutuksista eikä vain myyntipuheita. (kommentti 17)

Tuttu ihminen on jo rakentanut luottamuksen myyntitilanteessa. Myyjän olisi myös vastattava oikeiden tuotteiden ratkaisusta asiakkaalle. (kommentti 17)

Vahingon ennalta ehkäiseviin kustannuksiin osallistuminen

Vakuutusyhtiöiden tulisi ottaa vastaajien mukaan suurempi rooli asiakkaan kumppanina osallistumalla vahingontorjunta kustannuksiin. Monet asiakkaat pitivät tätä itsestään selvänä ja ihmettelivät suuresti, että yhtiöt eivät näihin kustannuksiin osallistuneet. Ovathan mahdollisen vahingon korjauskustannukset aina suuremmat, kun sen torjuntakustannukset. Asiakkaat ehdottivat, että seuraavat käytännöt toisivat heille arvoa ja syventäisivät asiakassuhdetta:

1. Yhtiöiden tulisi tarjota alennuksia yhteistyökumppaneilta, joiden palvelut tai tuotteet ehkäisevät vahinkoja, esimerkiksi kuntosaleilta. Vakuutusyhtiö siis maksaisi osan yhteistyökumppaneiden palveluista, jotka vähentävät vahinkotapahtuman todennäköisyyttä.
2. Jos asiakas onnistuu keinolla tai toisella välttämään suuremman vahingon, nämä vahingontorjuntakustannukset pitäisi korvata.
3. Yhtiön tulisi tarjota hyvityksiä vakuutusmaksuista, jos asiakas hankkii omalla rahallaan turvalaitteita tai palveluita esimerkiksi kotiin tai veneeseen.

Eräs asiakas kertoo negatiivisesta kokemuksestaan, jossa yhtiö jopa kannusti toiminnallaan synnyttämään vahingon.

Yhtiö osallistumaan vahingon ennaltaehkäiseviin kustannuksiin. Myös vahingon eliminoimiseksi tehtävät toimenpiteet pitää korvata. Esim. Olimme purjeveneellä tyynenä myöhäisiltana palaamassa kotisatamaan, kun moottori pysähtyi. Emme yrityksistä huolimatta saaneet moottoria käyntiin. Olimme laivaväylällä ison karikon reunassa. Laivan aallot olisivat vieneet meidät karille. 10 m karista ankkuri ei yltänyt pohjaan. Tilasimme hinauksen, jota vakuutusyhtiö ei suostunut korvaamaan, koska mitään korvattavaa ei ollut syntynyt. Heti kun pääsimme hinaukseen tuli laiva, joten läheltä piti. (idea 23)

4.2.4 Symbolinen arvo

Symbolista arvoa puolestaan luovat sellainen vakuutusyhtiöiden tarjooma tai sellaiset toimintatavat, joita asiakas voi peilata omaan arvomaailmaansa, sosiaaliseen ympäristöönsä tai kiinnostuksen kohteisiinsa. Esimerkiksi finanssialalla asiakkaalle symbolista arvoa tuottavia elementtejä voivat olla esimerkiksi sijoituskerhot tai muut asiakasfoorumit, vastuullisiin yrityksiin sijoittavat rahastot tai S-bonus yhteistyö.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani olen kuvannut vakuutusyhtiöiden toimintapoja ja niiden tarjoomaa, jotka luovat tai voisivat luoda arvoa asiakkalle. Kuten empiirinen osio osoitti, vakuutusyhtiöillä on vielä rutkasti parannettavaa asiakasarvon saralla niin toiminnallista arvoa tuovissa ydinpalveluissa kuin mahdollisesti emotionaalista tai jopa symbolista arvoa tuovissa lisäpalveluissa tai toimintatavoissa. Vastaajilta eli vakuutuspalvelun käyttäjiltä kertyi kaiken kaikkiaan kymmeniä toteuttamiskelpoisia arvoa luovia ideoita, joihin yhtiöt voisivat tarttua. Vakuutusyhtiöiden tuotteet ja palvelut vaikuttavat edelleen olevan asiakkaiden mielestä monimutkaisia ja vaikeita ymmärtää. Niitä leimaa myös personoimattomuus ja osittainen vaikea saatavuus. Lisäksi yhtiöiden toiminta nähdään byrokraattisena ja melko vähän asiakkaalle arvoa tuottavana. Monet ihmiset näkevätkin vakuutukset vain pakollisena pahana, joita maksetaan pääasiassa pakon sanelemana (esimerkiksi liikennevakuutus tai vuokranantajan velvoittama kotivakuutus).

Tarkoituksena on vielä johtopäätöksissä viedä aineiston analyysi uudelle tasolle taloudellisesta, toiminnallisesta, emotionaalista ja symbolisesta arvosta ja aineistossa esiintyneistä 16 teemasta. Mielestäni tutkimuksen empiirisessä osiossa nousi esille yli arvoulottuvuuksien tai teemarajojen selkeästi kolme suuntaa. Kokonaisuudessaan vakuutuspalvelulta laaja-alaisesti ajateltuna kaivataan ennen kaikkea henkilökohtaisuutta, saatavuutta ja yksinkertaisuutta sekä ymmärrettävyyttä.

5.1 Henkilökohtaisuus

Monen eri teeman sisällä tuli esille, että asiakkaat kaipaavat vakuutuspalvelulta henkilökohtaisuutta. Henkilökohtaisuus tuli esille:

1. Vakuutusten yksilöllisessä hinnoittelussa
2. Vakuutuspalvelussa ja korvaustoiminnassa yleisesti (ollaan kiinnostuneita aidosti asiakkaasta ja yritetään auttaa viimeiseen asti)
3. Vakuutuspaketin yksilöllisessä räätälöinnissä
4. Proaktiivisessa yhteydenpidossa asiakkaan elämän tilanne huomioiden
5. Asiakkaan turvallisuutta edistävässä viestinnässä
6. Palvelutuotannossa, jossa hyödynnetään vakuutusyhtiön verkostoja
7. Oman palveluneuvojan tai asiamiehen tarpeessa

8. Vahinkojen ennalta ehkäiseviin kustannuksiin osallistumisessa
9. Mobiilisovelluksissa asiakkaan arjen helpottamiseksi

On nostettu esille aikaisemminkin, että yhtiöillä olisi tarve personoida tarjontaansa, mutta yhtiöillä ei ole resursseja täyttää kaikkien toiveita koko aikaa. Yhtiöiden olisikin kyettävä löytämään oikea suhde personoinnin ja standardoinnin välillä. (Crawford & Handy, 2014, 28.) Kenties tulevaisuudessa digitaalisen analytiikan kehittyessä personointi ei vaadi niin paljon resursseja kuin se vaatii tänä päivänä.

5.2 Saatavuus

Toiseksi vastaajat puhuivat monen teeman yhteydessä palveluiden saatavuudesta. Palveluiden nopea saatavuus tuo asiakkaalle tunnetta, että häntä ollaan aina valmiita auttamaan. Saatavuus tuli esille seuraavissa kohdissa:

1. Tarpeessa lyhempiin puhelinpalvelujonoihin
2. Tarpeessa 24/7 avoinna olevaan palveluun
3. Toimivissa tarvittaessa itsepalveluun perustuvissa verkkopalveluissa
4. Toimivissa asiakkaan arkea helpottavissa mobiilisovelluksissa
5. Jouhevassa monikanavaisessa palveluympäristössä
6. Toimintaohjeiden viestimisessä

Palveluympäristön siirtyessä kohti entistä virtuaalisempaa, mobiilimpaa ja itsepalveluun pohjautuvaa suuntaa, tarve monialustaiselle palveluympäristölle kasvaa entisestään (Shaw & Eckenrode, 2014, 19). Tulevaisuudessa palveluiden saatettavuutta eivät todennäköisesti määritäkään vakuutusyhtiöiden konttorien määrä, vaan kehittyneimmät ajasta ja paikasta riippumattomat asiointipalvelut.

5.3 Yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys

Kolmanneksi keskeiseksi suuntaukseksi tunnistin vakuutuspalvelun yksinkertaisuuden ja ymmärrettävyyden. Tämä aihe tuli esille:

1. Palveluviestinnässä

2. Tarinoissa ja kuvauksissa erilaisista sattuneista vahinkotapahtumista
3. Vakuutusehdoissa ja oppaissa
4. Vakuutustuotteissa
5. Vakuutus- tai turvallisuusaiheisissa tietoiskuissa ja uutisissa
6. Korvaustoiminnassa sisältäen viestinnän, lomakkeet, toimintaohjeet ja prosessin
7. Vakuutusyhtiöiden verkkopalveluissa

Voidaan ajatella, että yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä parantamalla yhtiöt pystyvät toteuttamaan ydintehtävänsä paremmin. Kun asiakkaista kilpaillaan tosissaan, yhtiön olemassaolon tarkoitus ei voi olla yksinomaan tuloksen tekeminen. Tuloksen pitäisi olla seuraus siitä, että yhtiöt todella toteuttavat ydintehtävänsä ja vapauttavat ihmiset epävarmuuden pelosta olemalla apuna ennen ja jälkeen mahdollisen riskin toteutumisen. (Law, ym. 2014, 9.) Kuten tutkimuksessani on käynyt ilmi, tämän tehtävän toteuttamisessa yhtiöillä on vielä paljon tekemistä. Asiakkaat myös odottavat yhtiöiden tarjoamilta resursseilta ja toiminnalta tulevaisuudessa enemmän ja enemmän läpinäkyvyyttä, helppoutta ja yksinkertaisuutta (Yoder, Rao & Bajorwal, 2012, 4; Maunula, 2015). Hinnan ohella palveluiden selkeyden ja yksinkertaisuuden on todettu olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä palveluntarjoajan valinnassa (Maunula, 2015, 13).

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen ja ensimmäisen tutkimuskysymyksen antia on ollut ehdottomasti ymmärrys siitä, millaisella ydinvakuutuspalvelun ulkopuolisella tarjoomalla yhtiöt ovat pyrkineet fasilitoimaan asiakkaan arvonluontia. Tämänkaltaista jäsenneltyä luetteloa en aikaisemmista tutkimuksista tai kirjosta löytänyt. Yhtiöiden välisen kilpailun kiristytessä jatkuvasti ja yhtiön vaihdon ollessa helpompaa kuin koskaan, yhtiöillä on aito tarve kehittää toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Yhtiöiden tarjoamia ja asiakkaalle mahdollisesti arvoa tuottavia resursseja esittelin kattavin esimerkein luvussa 3. Kuten tutkimuksen alussa esitin, ongelmana voi olla, että tämä yrityksen tarjooma ei luokaan arvoa asiakkaalle, vaan asiakkaat arvostavat jotain muuta tai nämä jopa vähentävät heidän kokemaansa arvoa. Toisessa tutkimuskysymyksessä pyrin etsimään vastauksia vakuutuspalvelun käyttäjiltä siihen, mitä he arvostavat ja kokevat tärkeiksi. Alkuperäisenä empiirisen osion tutkimustavoitteena oli kerätä nimenomaan ideoita asiakkaalle arvoa tuottavista vakuutusyhtiön ydinpalvelun ulkopuolisesta tarjoomasta. Vastaajat näkivät kuitenkin niin paljon kehitettävää itse ydinpalvelussa käsittäen esimerkiksi korvaustoiminnan, vakuutuspalvelun ja verkkopalvelut, että arvoa luovia ideoita kertyi myös näihin osa-alueisiin.

Tutkimukseni siis laajeni hieman empiirisessä osiossa itse vakuutusyhtiön ydinpalveluun.

120 vastaajan ja 160 idean empiirisen aineisto perusteella pystyin tekemään johtopäätöksiä siitä, mitä ideoita ja teemoja asiakkaat arvostavat enemmän ja mitä kenties hieman vähemmän. Vastaajajoukon suhteellisen vähyyden vuoksi en kuitenkaan pystynyt tekemään mielekkäitä vertailuja asiakkaan sukupuolen tai iän vaikutuksista teemojen tärkeyteen. Tämä ei ollut myöskään ollut tutkimustavoitteeni, vaan tavoitteena oli ensinnäkin esitellä eri teemaluokkiin kuuluvia toimintatapoja ja keinoja, jotka parantaisivat asiakkaan kokemaa arvoa. Näitä ideoita mielestäni sain todella hyvin, mutta toki suurempi vastaajajoukko olisi voinut vielä ideoidenkin määrää kasvattaa. Mikäli vastausjoukko olisi ollut suurempi, olisi ollut mahdollista vertailla esimerkiksi sukupuoli- ja ikäluokkakokohtaisesti, mitä kunkin ryhmän asiakkaat arvostavat.

Asiakasarvon fasilitoinnin ollessa tulevaisuudessakin eräs keskeisimmästä strategisista suunnista toimialasta riippumatta, toimialasidonnaisia jatkotutkimustarpeita varmasti on. Menetelmänä Fountain Parkin verkkoaiivorihi soveltuu hyvin juuri asiakkaiden kuunteluun toimialasta riippumatta. Tässä vakuutusala-aiheisessa tutkimuksessa keskityttiin henkilöasiakkaisiin, mielenkiintoista olisikin kuulla, miten yritysasiakkaat näkevät vakuutusyhtiön onnistuneen arvonluonnissa ja mitä kehitettävää siellä olisi. Tässä tutkimuksessa ei yllättäen tullut myöskään esille kovin vahvasti vakuutusyhtiöiden kumppaneiden, esimerkiksi sairaaloiden ja korjaamoiden, rooli ja niiden kehitys. Tämä teema on kuitenkin eräs ajankohtaisimmista ja keskeisimmistä yhtiöiden strategioiden ja toiminnan kannalta. Viittasin johdannossa esimerkiksi siihen, kuinka Op-Pohjola laajentuu sairaaloiden tontille Omasairaala konseptillaan. Onko kenties niin, että asiakkaat eivät ole valmiita antamaan terveydenhoitoaan tai auton korjausta vakuutusyhtiöiden hoidettavaksi.

Tutkimuksessa ei noussut kovin vahvasti esille vakuutusyhtiöiden verkostot ja niiden rooli esimerkiksi uudenlaisessa palvelutuotannossa ja liiketoiminnassa. Palvelujohtamisen kirjallisuudessa on puhuttu paljon viime aikoina myös itsepalvelusta, johon vakuutusyhtiötkin ovat pyrkineet johdattamaan asiakkaitaan esimerkiksi verkkokauppaa ja verkkopalveluita kehittämällä. Tarvetta olisikin tutkia itsepalvelua vakuutus kontekstissa lisää, esimerkiksi juuri asiakasarvon tai yhtiölle tuomien säästöjen näkökulmasta. Tutkimuksessani ei myöskään tullut esille vakuutusyhtiöiden S-bonus, K-ryhmä tai Pins kanta-asiakasjärjestelmät. Tämä on sikäli mielenkiintoista, että oman kokemukseni mukaan joillekin asiakkaista esimerkiksi pelkkä S-bonus riittää perusteeksi vaihtaa yhtiötä. Tutkimukseni mukaan siis ihmiset eivät kokeneet bonusyhteistyötä ollenkaan tärkeäksi. Jatkotutkimuksena voisikin olla esimerkiksi se, kuinka nämä

bonusyhteistyöt vaikuttavat asiakkaan yhtiövalintaan tai arvonaluontiin.

Toisaalta nykyään paljon pinnalla oleva vastuullisuus ei noussut esille tutkimuksessani kuin yhdessä asiakkaan kommentissa. Tätä teemaa ovat kuitenkin käsitelleet useat kvantitatiiviset tutkimukset, joiden perusteella asiakkaat kokevat vastuullisuuden tärkeäksi asiaksi (Maunula, 2015, 3). Kuten tutkimuskysymyksiä pohjustaessani luvussa 1.3 esitin, tämä tulosten vääristyminen on tyypillistä kvantitatiiviselle tutkimukselle. Oman kvalitatiivisen tutkimukseni valossa siis voi sanoa, että asiakkaat eivät välttämättä miellä vastuullista toimintaa kovin tärkeäksi asiaksi. Monet vakuutusyhtiöt ovat olleet Suomessa tyypillisesti asiakasomisteisia, keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Myöskään keskinäisyys tai asiakasomistajuus ei tässä tutkimuksessa noussut esille. Tämä on sikäli mielenkiintoista, että keskinäisyys on monen yhtiön keskeisempiä toimintoja, kuten markkinointia, tai hinnoittelua ohjaavia ajureita.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet

- Anderson, J., Narus, J. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, March.
- Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley: New York.
- Auh, S., Bell, S., McLeod, C. & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), 359–370.
- Ball, D., Simões, P. & Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty. An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1272–1293.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as a business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of service management*, 22 (1), 5–22.
- Frow, P. & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept *European Journal of Marketing*, 45, 223–240.
- Grönroos, C & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science*, 41, 133–150.
- Grönroos, C. (2009). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kotler, P., Keller K., Mairead, B., Goodmann, M. & Hansen, T. (2012). *Marketing Management* 2nd Edition. Lontoo: Pearson.
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, December.
- King, R., Racherla, P. & Bush, V. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth: a review and synthesis of the literature. *Journal of interactive marketing*, 28 (8), 167–183.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. (2010). *Kauppa Strategiaosaaminen*. Helsinki: Edita Publishing.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. & Malter, A.J. (2006). Marketing as service-exchange: taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 264–278.
- Martelo Landroque, S., Barroso Castro, C. & Cepeda Carrión, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing*, 27 (3), 234–244.
- Martin, J. (2010). The age of customer capitalism. *Harvard Business Review*, January-February.

- Nummi, H. (2011). Tyytyväinen asiakas vakuutusyhtiön monikanavamallissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, vakuutustieteen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Ohman, K. (1988). Getting back to strategy. Harvard business review, November-September.
- Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. British Journal of Management, 12 (2), 159–182.
- Peura-Kapanen, L., Nenonen, S., Järvinen, R. & Kivistö-Rahnasto, J. (2007). Kuluttajien arkipäivän riskit ja turvallisuus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Puustinen, P. (2012). Towards a consumer-centric definition of value in the non-institutional investment context - conceptualization and measurement of perceived investment value. Tampere: Tampere University Press.
- Puustinen, P., Saarijärvi, H. & Maas, P. (2014). What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. Journal of Financial Services Marketing, 19, 43–51.
- Puustinen, P. (2013). Vaihdata vallankumous. Helsinki: Talentum.
- Puustinen, P., Salonen, J. & Ahonen, A. (2007) Ymmärrämmekö toisiamme – sähköiset vakuutuspalvelut lähemmäksi kuluttajaa. Teoksessa Lammi, M., Järvinen, R. ja Leskinen, J. (toim.) Kuluttajat kehittäjinä Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? (ss. 105–126). Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. Harvard Business Review, September.
- Richards, K. & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. Industrial Marketing Management, 37, 120–130.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2006). Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality: An International Journal, 17 (6), 621–634.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions evidence from Finland. International Journal of Retail & Distribution Management, 34 (1), 6–24.
- Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (2014). Palvelu ajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere: Tampere University Press.
- Saarijärvi, H., Karjaluo, H. & Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: The evolving role of customer data. Marketing Intelligence and Planning, 31 (6). doi:10.1108/MIP-05-2012-0055
- Saarijärvi H. (2011). Customer value co-creation through reverse use of customer data. Tampere: Tampereen University Press.
- Saksi, J. (2013). Johtajat toimialamurroksen keskiössä – Finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

- Simons, R. (2014). Choosing the right customer, the first step in winning strategy. *Harvard Business Review*, March.
- Schwarz, G., Singh, H. & Schwedel, A. (2014). Want more loyal customers. *Best's review*, September.
- Sirdeshmuk, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchange. *Journal of Marketing*, 66 (1), 15–37.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few*. New York: Little Brown.
- Terpstra, M & Verbeeten, F. (2013). Customer satisfaction: cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. *European Management Journal*, 32, 499–508.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtanen, I. (2013). *Service transition strategies in service-dominant settings - towards comprehensive financial services in SME markets*". Julkaisu 1151. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Vargo, S., & Lusch, R. F. (2008). Service dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 1–10.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145–152.
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. (2010). Exploring customer value formation – a Customer dominant logic perspective. *Hanken School of Economics Working Papers*, no. 552. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Wang, C., Harris, J. & Patterson, P. (2011). Customer choice of self-service technology: the roles of situational influences and past experience. *Journal of Service Management*, 23 (1), 54–78.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (2), 139–153.
- Yim, C. K., Chan, K & Lam, S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self- and other-efficacy. *Journal of Marketing*, 76 (11), 121–140.
- Ylikoski, T. & Järvinen, R.. (2013). *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla*. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. (2006). *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Muut painetut lähteet

- Ahonen, A. & Salonen J. (2005). *eInsurance - Kohti asiakaslähtöisempää sähköistä*

vakuutuspalvelua. VTT tutkimusraportti, Tampere.

Asiakkuusindeksi. (2014). Toimialakohtainen tutkimusraportti 2014, Pankki- ja vakuutustoimiala.

Fountain Park menetelmäkuvaus. (2014). Fountain Park Oy:n markkinointimateriaali.

Hihnala, H. (2010). Tutkimus Suomen Kuvalehden verkkotoimituskäytännöistä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Journalismin koulutusohjelma.

Koho, S. (2014). If valjasti opiskelijat aivoriiseen. Talouselämä nro. 40, 20.

Mauno, Auli. (2013). Rahantekokoneen trimmaaja. Kauppalehti 2.10.2013, 10–12.

Henkilölähteet

Saarijärvi, H., Rintamäki, T. & Puustinen, P. (2014). Monikanavaisuus, ylikanavaisuus – mitä miksi ja miten. Technopolis business breakfast. Viitattu 23.09.2014. http://www.technopolisonline.com/Events/TPBB/BusinessBreakfast_02092014_esitysmateriaali_web.pdf.

Www-sivut

Allstate mobile apps verkkosivusto. (2014). Allstate vakuutusyhtiön mobiilisovellukset. Viitattu 27.10.2014. <http://www.allstate.com/mobile.aspx>.

Geico mobile app verkkosivusto. (2014). Geico vakuutusyhtiön mobiilisovellukset. Viitattu 27.10.2014. <https://www.geico.com/about/mobile-apps/geico-app>.

Crawford, S. & Handy G. (2014). Reimagining customer relationships, Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014. Viitattu 25.11.2014. <http://mb.cision.com/Public/1179/9683686/98863b7edbebb7ad.pdf>.

Crosby, L. & Johnson, S. (2007). Experience required. Viitattu 28.10.2014. https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/2007/16/4/Experience_Required.aspx

Denning, S. (2013). The golden age of management is now. Viitattu 10.11.2014. <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/08/05/the-golden-age-of-management>.

Finanssialan keskusliiton verkkosivusto. (2013). Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012. Viitattu 18.09.2014. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2012.pdf.

Hay, L. (2014). KPMG Insurance Industry Outlook Survey. Revolution, not evolution. Viitattu 19.03.2015. http://www.kpmginfo.com/industryoutlooksveys/2014/pdfs/284763_InsuranceIndustrySurveyReportV8.pdf.

If Ankkuri verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön ankkuri satamaopas. Viitattu 28.10.2014

<http://www.ifkampanjat.fi/ankkuri>.

If etuohjelma verkkosivusto. (2015). If vakuutusyhtiön etuohjelma. Viitattu 23.02.2015.
<http://www.if.fi/web/fi/henkiloasiakkaat/asiakasedut/etuohjelma-alennusta-vakuutuksista/pages/default.aspx>.

If Facebook verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön Facebook verkkosivusto. Viitattu 21.01.2015.
<https://www.facebook.com/ifvahinkovakuutusyhtio?fref=nf>.

If mobiilisovellus verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön mobiilisovellus. Viitattu 28.10.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/henkiloasiakkaat/asiakasedut/ifmobiili/pages/default.aspx>.

If nastahaaste verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön nastahaaste. Viitattu 20.01.2015.
<http://if.vapaatila.net/nastahaaste>.

If neuvot ja vinkit verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön neuvot ja vinkit. Viitattu 27.10.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/henkiloasiakkaat/neuvotjavinkit/pages/default.aspx>.

If verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön kotisivut. Viitattu 28.10.2014. www.if.fi.

If kysy vaikka verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön kysy vaikka palvelu. Viitattu 28.10.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/henkiloasiakkaat/vahingot/kysy-vaikka/pages/default.aspx>.

If K-Plussa verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön K-Plussa-osio. Viitattu 05.11.2014.
<https://www.plussa.com/if>.

If liikennepeli verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön liikennepeli. Viitattu 27.10.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/henkiloasiakkaat/neuvotjavinkit/koululaisten-liikenneturvallisuus/pages/lasten-liikennepeli.aspx>.

If suojatiepäivystys verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön suojatiepäivystys. Viitattu 27.10.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyhteiskunnassa/suojatiepaivystys/pages/default.aspx>.

If uutishuone verkkosivusto. (2014). If vakuutusyhtiön uutishuone. Viitattu 07.11.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/uutishuone/pages/kaikki.aspx>.

Jääskeläinen, H. (2014). Uutinen Soneran ja Pohjolan uudesta Matkalainen-mobiilisovelluksesta verkkosivusto. Viitattu 11.11.2014.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/iso+muutos+tekeilla++maksavatko+ruuhkissa+autoilevat+vakuutuksista+kohta+muita+enemman/a2276368>.

Kivistö-Rahnasto, J., Ahonen, A. & Salonen, J. (2006). New service concepts for selecting and evaluating insurance cover within the electronic environment. Viitattu 11.11.2014.
http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2006/New_Service_Concepts.pdf

Law, D., Clark, K., Yoder, J. & Trowbridge, E. (2014). PWC Key industry findings from the 17th Annual Global CEO Survey, Leading from the front Insurance industry summary. Viitattu 19.03.2014.
<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-insurance-analysis.pdf>.

LähiTapiola chat verkkosivusto. (2015). LähiTapiola vakuutusyhtiön chat. Viitattu 27.01.2015. <http://omatalous.lahitapiola.fi/cs/Satellite/tietoa-meista/artikkeli/1310384223459/lahitapiolan-vakuutus-chatille-lentava-lahto>.

LähiTapiola edut verkkosivusto. (2014). LähiTapiola vakuutusyhtiön asiakasedut. Viitattu 28.10.2014. <http://www.lahitapiola.fi/henkilo/edut/miksi-lahitapiola>.

LähiTapiola Facebook verkkosivusto. (2015). LähiTapiola vakuutusyhtiön Facebook verkkosivusto. 21.01.2015. <https://www.facebook.com/lahitapiola?fref=ts>.

LähiTapiola omatalous verkkosivusto. (2014). LähiTapiola vakuutusyhtiön Omatalous-osio. Viitattu 27.10.2014. <http://omatalous.lahitapiola.fi/etusivu>.

LähiTapiola sammutinhuoltopäivä verkkosivusto. (2014). LähiTapiola vakuutusyhtiön tuo sammutin tarkastukseen tapahtuma. Viitattu 24.11.2014. <http://omatalous.lahitapiola.fi/tietoa-meista/artikkeli/1310377211822/tuo-sammuttimesi-tarkistukseen>.

LähiTapiola Terveyshelppi-tiedote verkkosivusto. (2014). LähiTapiola aloittaa koko Suomessa korvaustoimintaa parantavan puhelinpalvelun, jossa terveydenhuollon asiantuntijat ohjaavat asiakkaat oikeaan hoitoon. Viitattu 28.10.2014. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/medialle/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset-ja-tiedotteet/uutinen/1310382801306>.

LähiTapiola visio ja arvot verkkosivusto. (2014). LähiTapiola vakuutusyhtiön visiot ja arvot. Viitattu 28.10.2014. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>.

LähiTapiola Youtube verkkosivusto. (2015). LähiTapiola vakuutusyhtiön Youtube verkkosivusto. 21.01.2015. <https://www.youtube.com/user/TapiolaGroup>.

Maunula, S. (2015). Millaista on tulevaisuuden työ finanssialalla? Viitattu 31.03.2015. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf.

Morgan, J. (2014). 24/7 Wall St. Jeff Bezos Operates Amazon Like a Charity or Non-Profit Jeff Bezos Amazon nonprofit charity. Viitattu 10.11.2014. <http://www.newsmax.com/Finance/Jeff-Bezos-Amazon-nonprofit-charity/2014/10/24/id/602933/>.

Nordea avainasiakkaan edut verkkosivusto. (2015). Nordea pankin avainasiakkaan edut. Viitattu 23.02.2015. <http://www.nordea.fi/henkil%C3%B6asiakkaat/tule+asiakkaaksi/tule+henkil%C3%B6asiakkaaksi/avainasiakkuuden+edut/1433672.html>.

Op-Pohjola facebook verkkosivusto. (2014). Op-Pohjolan facebook verkkosivusto. Viitattu 05.11.2014. <https://www.facebook.com/oppohjola?fref=ts>.

Op-Pohjola mobiili verkkosivusto. (2014). Op-Pohjolan mobiilisovellus. Viitattu 27.10.2014. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/palvelukanavat/op-mobiili?id=47103>.

Op-Pohjola Omasairaala verkkosivusto. (2015). Op-Pohjolan omasairaala. Viitattu 22.03.2015. <http://omasairaala.fi/fi>.

Op-Pohjola paja verkkosivusto. (2014). Op-Pohjolan kehittämis paja. Viitattu 28.11.2014.

<https://www.op-paja.fi/>.

Op-Pohjola asiakasedut verkkosivusto. (2014). Op-Pohjola vakuutusyhtiön asiakasedut. Viitattu 28.10.2014. <https://www.pohjola.fi/pohjola/henkiloasiakkaat/asiakasedut?id=311000&srcpl=8>.

Pop Vakuutus verkkosivusto. (2014). Pop vakuutus vakuutusyhtiön kotisivut. Viitattu 28.10.2014. <https://www.popvakuutus.fi/>.

Päivä paloasemalla verkkosivusto. (2014). Päivä paloasemalla tapahtuma. Viitattu 21.11.2014. <http://www.paloturvallisuusviikko.fi/paivapaloasemalla>.

Rajamäki, T. (2015). Vakuutusyhtiö aikoo tarjota bonuksia vartalonsa hyvässä kunnossa pitävälle. Viitattu 19.01.2015. <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1421555411927>.

Rajander-Juusti, Ritva. (2012). Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen. Viitattu 26.01.2015. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf.

Shareville verkkosivusto. (2014). Nordnetin Shareville palvelu. Viitattu 25.11.2014. <https://www.shareville.fi/>.

Shaw, G. & Eckenrode, J. (2014). Deloitte Property and Casualty Insurance Industry Outlook Transforming for growth, Innovation leading the way. Viitattu 19.03.2015. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-us-Property-Casualty-Insurance-Outlook-2014-01.pdf>.

Sonera lehdistötiedote verkkosivusto. (2014). Soneran Matkalainen-palvelun pilottikokeilu: Älyliikennesovellus muutti ajokäyttäytymistä turvallisemmaksi. Viitattu 11.11.2014. <http://news.cision.com/fi/sonera/r/soneran-matkalainen-palvelun-pilottikokeilu--alyliikennesovellus-muutti-ajokayttaytymista-turvallise,c9678002>.

Tuulilasi verkkosivusto. (2014). Vakuutusfirma antaa vahinkotiedot kehittäjien käyttöön. Viitattu (24.09.2014). <http://www.tuulilasi.fi/uutiset/vakuutusfirma-antaa-vahinkotiedot-kehittajien-kayttoon>.

Turva kotisivut. (2014). Turva vakuutusyhtiön kotisivut. Viitattu 28.10.2014. www.turva.fi.

Turun Sanomat verkkosivusto. (2014). Pällekkäisistä vakuutuksista satojen eurojen lisälasku. Viitattu 28.10.2014. <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/653654/Pallekkaisista+vakuutuksista+satojen+eurojen+lisakulut>.

Tower mobile app verkkosivusto. (2014). Tower vakuutushtiön mobiilisovellus. Viitattu 27.10.2014. <http://www.tower.co.nz/insurance/car/smartdriver>.

Viisaasti vesillä verkkosivusto. (2014). Viisaasti vesillä. Viitattu 27.10.2014. <http://www.viisaastivesilla.fi/#viisaasti-vesilla-abc>.

Yoder, J., Rao, A. & Bajorwal, M. (2012). Insurance 2020: Turning change into opportunity. http://www.pwc.com/en_GX/gx/insurance/pdf/insurance-2020-turning-change-into-opportunity.pdf.

LIITTEET

Verkkoavorihipohjustus

Hei,

Olen Tampereen yliopiston kauppatieteiden opiskelija ja teen pro gradu -tutkimusta siitä, kuinka vahinkovakuutusyhtiöt voisivat tuottaa sinulle, nykyinen tai uusi mahdollinen vahinkovakuutusyhtiön henkilöasiakas, nykyistä enemmän hyötyä tai lisäarvoa.

Haluan haastaa sinut miettimään, mikä vahinkovakuutusyhtiön mahdollisesti tarjoama lisäpalvelu, mobiilisovellus, uusi parempi toimintatapa, viestintäkeino, kampanja tai muu tapa sujuvoittasi sinun arkeasi. Mitä sinä siis arvostaisit, että yhtiö tekisi hyväksesi? Mielestäni tällä hetkellä vakuutusyhtiöillä on parannettavaa siinä, kuinka he tuottavat asiakkailleen aitoa hyötyä tai lisäarvoa toiminnallaan.

Arvostan suuresti osallistumistasi tähän verkkoavoriipeseen. Siinä pääset esittämään omia ja arvioimaan muiden näkemyksiä anonymisti. Vastaamiseen kuluu aikaa vain 5-10 minuuttia. Arvomme osallistujien kesken kuusi 50 euron K-ryhmän lahjakorttia. Jos haluat osallistua arvontaan, kirjoita sähköpostiosoitteesi verkkoavoriipen viimeiselle sivulle. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin

Otto Järvinen